

OTDK-DOLGOZAT

2023

Eszterházy Károly Katolikus Egyetem

Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar



**Az X és Z generáció vezetéshez való viszonya és jó vezetőről alkotott
elképzelése Magyarországon 2021-ben**

**Generation X and Z attitudes to leadership and their vision of a good leader
in Hungary in 2021**

Kiss Krisztina

Konzulens:
Dr. Juhász István

Kézirat lezárása: 2021. november 16.

Tartalomjegyzék

Táblázatok jegyzéke	4
Ábrajegyzék	5
Bevezetés	1
1. Szakirodalmi áttekintés	4
1.1. A vezetés meghatározása	4
1.1.1. A vezetés fogalma	4
1.1.2. A vezetés megközelítései	4
1.1.3. Vezetési stílus	5
1.1.4. Vezetés és a nemek viszonya	12
1.1.5. Korábbi kutatások: a jó, sikeres vezető ismérvei	13
1.2. Kulturális dimenziók Magyarországon	17
1.2.1. Geert Hofstede	18
1.2.2. Erin Meyer – The Culture Map	21
1.3. Generációk világa	22
1.3.1. Generációk meghatározása, elnevezéseik	22
1.3.2. X generáció általános jellemzése, koruk impulzusainak hatása	24
1.3.3. Z generáció általános jellemzése, koruk impulzusainak hatása	25
1.3.4. Generációk a munkaerőpiacon	26
2. Saját kutatás	29
2.1. A kutatás módszertana:	29
2.2. Eredmények	32
Összegzés	67
Irodalomjegyzék	70
Szakirodalom	70
Egyéb forrásmunkák	74
Mellékletek	I

Táblázatok jegyzéke

1. táblázat: A sikeres vezető jellemzői	14
2. táblázat: Hatalmi távköz szerinti összehasonlítás munkahely tekintetében	20
3. táblázat: Az általam használt generációs felosztás	23
4. táblázat: Volt már főnök alatti beosztott viszonyban, volt már felettese? (Tanár nem számít) kérdésre érkezett válaszok eloszlása	30
5. táblázat: Rangsorolja a következő tulajdonságokat, aszerint, hogy melyikeket tartja legfontosabbnak és kevésbé fontosnak egy jó vezető esetén?	43
6. táblázat: Mennyire fontosak Önnek egy vezetőben a következő jellemzők, tulajdonságok?	46
7. táblázat: 14. és 15. kérdés mindkét generációra nézve vett együttes értelmezése	49
8. táblázat: Nemi arányok az "Ideális esetben egy főnök Ön szerint inkább...?" kérdés válaszainál	51
9. táblázat: Ön szerint mennyire nehéz dolog vezetői feladatkort betölteni? Tíz-es skálán értékelje! kérdés bontott átlagok	60
10. táblázat: Mennyire igazak Önre az alábbi állítások?	63
11. táblázat: Hipotézis teljesülési táblázat.....	67

Ábrajegyzék

1. ábra A vezetés megközelítései	5
2. ábra: Tannenbaum-Schmidt-féle modell	10
3. ábra: Blake és Mouton rácsmodellje	11
4. ábra: A vezetői tulajdonságok megítélése	16
5. ábra: Vezetővel szembeni elvárás-csoportok	17
6. ábra Kulturális dimenzió	19
7. ábra: A foglalkoztatottak aránya korcsoportok szerint 2020-ban	26
8. ábra: Mikor született?.....	30
9. ábra: Milyen jellegű munkát végez?	31
10. ábra: Volt már olyan főnöke, akire azt tudja mondani, hogy jó vezető (volt)?.....	32
11. ábra: Miért volt ez a személy jó vezető Ön szerint, miért szerette?	33
12. ábra: Milyen arányban voltak eddig jó és rossz felettesei?	35
13. ábra: Meg van elégedve jelenlegi főnökével? Jó vezetőnek tartja?	36
14. ábra: Hagyta már ott munkahelyét a főnökével való elégedetlenség/konfliktus miatt?.....	38
15. ábra: Mi az a tulajdonság, ami legfontosabb véleménye szerint, ha egy jó vezetőről van szó? Írja le az első gondolatát! /X generáció/	39
16. ábra: Mi az a tulajdonság, ami legfontosabb véleménye szerint, ha egy jó vezetőről van szó? Írja le az első gondolatát! /Z generáció/	41
17. ábra X generációs rangsorolási megoszlás	44
18. ábra: Z generációs rangsorolási megoszlás	44
19. ábra Mennyire fontosak Önnek egy vezetőben a következő jellemzők, tulajdonságok? grafikus ábrázolása	46
20. ábra: 11., 12., és 13. kérdésre vonatkozó eredmények	47
21. ábra: Mit gondol, ideális esetben a vezető...?.....	53
22. ábra: Szívesen töltene be a jövőben vezetői munkakört?.....	54
23. ábra: Töltött már vagy tölt be jelenleg vezetői pozíciót? és Szívesen töltene be a jövőben vezetői munkakört? kérdések összevetése	55
24. ábra: Ha igen, miért? Mik lennének legfőbb motivációi? Többet is megjelölhet.	56
25. ábra: Ha nem, miért? Többet is megjelölhet.	58
26. ábra: Ön szerint mennyire nehéz dolog vezetői feladatkort betölteni? Tíz-es skálán értékelje! (1-es az egyáltalán nem nehéz, a 10-es a nagyon nehéz)	59
27. ábra: Töltött már vagy tölt be jelenleg vezetői pozíciót?	60
28. ábra: Egy jó vezető inkább milyen legyen? Válasszon soronként a két lehetőség közül! .	61
29. ábra: Kérem fejezze be a mondatot saját gondolataival! "A főnökök általában..."	65
30. ábra: 17. kérdésre a Z generációtól beérkezett hosszabb válaszok	65
31. ábra: 17. kérdésre az X generációtól beérkezett hosszabb válaszok	66

Bevezetés

*“If you want to make everyone happy,
don't be a leader, sell ice cream”. /Steve Jobs, é.n. /*

A fent olvasható idézet a vezetői lét egyik legmeghatározóbb alapelvét fogalmazza meg szangvinikus módon, miszerint vezetőként, a legjobb belátás szerint tett cselekedetek is mindig szülnék majd megkérdőjelező és egyet nem értő egyéneket, melyeknek helyén való kezelése sem mindig könnyen teljesíthető akadálya a vezetői feladatkörnek.

Személyes motivációmként a következőket ismertetném: Lassan 4 éve vagyok egy egyházi egyesület 15-20 fős ifjúsági csoportjának vezetője, a gyülekezet lelkészének felügyelete, jóváhagyása alatt. Nem hasonlítom a feladatom egy multinacionális cégnél lévő menedzseréhez, de az évek során úgy vélem számos igen hasznos tapasztalatra tettem szert vezetés, szervezés terén. Egyrészt kikristályosodott bennem, hogy kevés dolog van, amit jobban élvezek ennél. Ennek következtében vált számomra egyértelművé, hogy szakdolgozatomat vezetés és szervezés témakörében szeretném majd megírni. Belekóstoltam, hogy milyen érzés döntést hozni, egy stílust képviselni, dolgokat be-, és kivezetni úgy, hogy tudom a felelősség, a dicséret vagy éppen a kritika is engem ér majd. Szerveztem már másodmagammal egésznapos, 60 fős konferenciát, három napos belsős rendezvényt előadásokkal, volt már feladatom országos online rendezvényen kiscsoportvezetés és a kéthetente pénteken (vírushelyzettől függően online vagy élőben) megrendezésre kerülő „ifik” is folyamatos kreativitást, szervezést igényelnek. Céлом minél inkább megérteni „mi fán terem” a jó vezető, hogy egy napon talán egy lehessenek közülük.

Egyszer a lelkészünk a következőt tanácsolta nekem. Igyekezzenek azoknak a hangjára figyelni, akiknek a kritikát megfogalmazó tartalmat közvetítő hangja nem csupán azért hallatszódik, mert hangosan kiabálnak, hanem mert valóban közel vannak, azaz nemcsak (építő) kritikájukkal, hanem tetteikkel, törődésükkel is hozzájárulnak az adott dolog előremeneteléhez.

Alapvetően nagyon hasznosnak tartom ezen gondolatmenetet, de sajnos, vagy nem sajnos, de tovább kell gondolkoznunk. Ennek kifejtésére ide kapcsolnám, amit nyelvtan órán tanultunk a kommunikáció tényezői kapcsán. A kommunikáció létrejöttének egyik és legfontosabb feltétele, hogy a résztvevő tagok a használt kód által érteni képesek legyenek egymást. Vállalati működés tekintetében jelképesen kinevezhetjük kódnak a vezetési stílust (a folyamat résztvevői pedig a vezető és beosztottjai). Hogy mi az összefüggés?

A vezetői stílus, mint a motivációval kéz a kézben járó fogalom, befolyásolja az általa vezetett részleg, csoport, szervezet működésének sikerességét, egész pontosan azáltal, hogy a dolgozók,

munkavállalók motivációját igyekszik megérteni és hidat, átmenetet képezni az egyéni és a szervezeti célok között, oly módon, hogy az egyiket a másikat elősegítő tényezőként azonosítja (Bakacsi, 2007). Hatással van, hatást fejt ki. „Ezért vezetői szempontból célszerű elmozdulni a hatalmi eszközök alkalmazásától a munkatársak céljait, motivációit is figyelembe vevő vezetői magatartás felé” (Bakacsi, 2007, 181. old.).

Itt lép fel a problémakör valódi komplexitását okozó tényezője: egy munkahelyen, for-, de legyen szó nonprofit szervezetről is akár, általában nem egy személyiségtípusba, generációba sorolhatóak az emberek, hanem egy igazán színes egyveleget alkot az ott értéket teremtő személyek összessége. Mit tehet ilyenkor egy vezető? Hogyan alkalmazkodjon ehhez a megosztó helyzethez? „Az elmúlt időszakban ebben a témában is előtérbe került az a kérdés, hogy vajon a jelenleg együtt élő, dolgozó generációk között felfedezhető-e bármilyen különbség? Érdekes és fontos foglalkozni ezzel a témával, hiszen jelenleg megközelítéstől függően 3 illetve 4 generáció is megtalálható egy-egy munkahelyen” (Pierog et al. 2016a, 1. old.).

Minden generáció más és más jellemzőket hordoz. Eltérő viszontagságok között nőttek fel szülötteik, így logikus következtetésként vonható le, hogy igenis van fellelhető különbség közöttük. De vajon a karrierhez, a munka világához, vezetettséghöz, beosztotti léthez, az ideális vezető kérdésköréhez való viszonyulásukban is találhatunk (jelentős) eltéréseket? Ha vannak, melyek ezek a különbségek, miben gyökerezhetnek, és mi az, ami a sok eltérő behatás ellenére sem változott az évek során.

Ezen kérdésekre keresem a választ szakdolgozatomban, elsősorban a vezetés tudományos megközelítésének bemutatásával, a leadership elméletek/vezetési stílusok részletezésével. Majd a generációkon átívelő hasonlóságok kulcsát keresve áttekintjük a kultúra esetleges általánosan kivetíthető hatásait a menedzsment témakörére, utána pedig konkrétan országunkra nézve. S végezetül, a generációk jellemzőinek feltárásával foglalkozom, megkoronázva ezt saját kutatásommal, melynek során a kiválasztott két, X és a Z generációt analízálom a szakirodalmi áttekintés szemüvegén át, kérdőíves felmérés (és abban a szabad asszociáció) eszközével.

Kutatásom motorjául szolgáló kérdések és hipotézisek a következő oldalon kerültek feltüntetésre.

Kutatási kérdések:

- Milyen vezetőkkel kapcsolatos korábbi tapasztalatok a jellemzőek?
- Az X és a Z generációk tagjai milyen elvárásokat fogalmaznak meg egy jó vezetővel szemben?
- Az elvárásokat összehasonlítva milyen különbség vagy egyezés fedezhető fel?

Hipotézisek:

H1. A Z generációhoz tartozó vizsgálati személyek kevésbé tartják nehéznek a vezetés feladatkörét.

H2. A Z generációs vizsgálati személyek számára sokkal elfogadhatóbb „jelenség” a női vezetés, mint az X generáció tagjai számára.

H3. A Z generációhoz tartozó vizsgálati személyek összetettebb elvárásokat támasztanak vezetőikkel szemben, mint az X generáció szülöttei.

H4. A kutatásban résztvevő mindkét generáció képviselői rugalmatlanok a vezetők életkorát tekintve: meg kell haladnia a beosztottakét, de legalább elérnie azt.

H5. A kutatásban résztvevő Z generációs egyének között nagyobb arányban találkozhatunk vezetői ambíciókkal.

H6. A kutatásban résztvevő két generáció képviselőinél eltérőek a fő motivációk vezetői munkakör betöltés kapcsán.

1. Szakirodalmi áttekintés

1.1. A vezetés meghatározása

1.1.1. A vezetés fogalma

Ha a vezetés fogalmával kapcsolatos értelmezési hiányosságainkat szeretnénk kiküszöbölni számos meghatározással találkozhatunk, melyek más-más nézőpontból fogalmazzák meg a lényegi tartalmat.

Vance Packard (é.n.) amerikai újságíró és társadalomkritikus, számos könyv szerzője a következőképpen fogalmaz: „A vezetés láthatólag olyan művészet, amellyel ráveszel másokat, hogy megtegyék azt, amiről meg vagy győződve, hogy meg kell tenni”. Vezetni - Fayol szerint - annyi, mint tervezni, szervezni, rendelkezni, koordinálni és ellenőrizni” (Schleicher, 1995, 44.old.). Míg Bayer (1995, 11. old.) szavaival élve “A vezetés olyan tevékenység, amely – a kommunikációs folyamatra támaszkodva – meghatározott cél (célok) érdekében befolyásolja az emberek közötti kapcsolatokat és az emberi magatartásokat”.

A vezetés szó tartalmi meghatározása körül zajlott viták sokasága, habár nem hozták a véleményalkotókat egészen egy nevezőre, egy kijelentést biztosan megtehetünk.

A köznapi használatban akár szinonimaként is használt menedzsment és vezetés kifejezés között a vezetéstudomány olvasatában különbséget kell tennünk. Még pedig oly módon, hogy a vezetés fogalom az emberekkel való foglalkozásra korlátozódik, ezzel szemben a menedzsment szó egy ezen túlmutató tevékenységet testesít meg (Kozák, 2018).

Magába foglalva a munkavállalókkal kapcsolatos tevékenységet „A menedzsment emberi, fizikai, pénzügyi és információs erőforrások tervezése, szervezése, irányítása és vezetése a szervezet céljainak eredményes és hatékony kitűzése és elérése érdekében” (Pataki, 2005, 34. o.).

1.1.2. A vezetés megközelítései

A vezetés megértését célzó úton számos irányba elindulhatunk.

A vezetés öt dimenzióját (1. ábra) megvizsgálva világos képet kaphatunk a vezetői tevékenység mibenlétéről. Ezen szempontok pedig a következők:

A vezetési rendszerek a vezetés gyakorlati megközelítései, többsége tanácsadó cégek teremtménye.

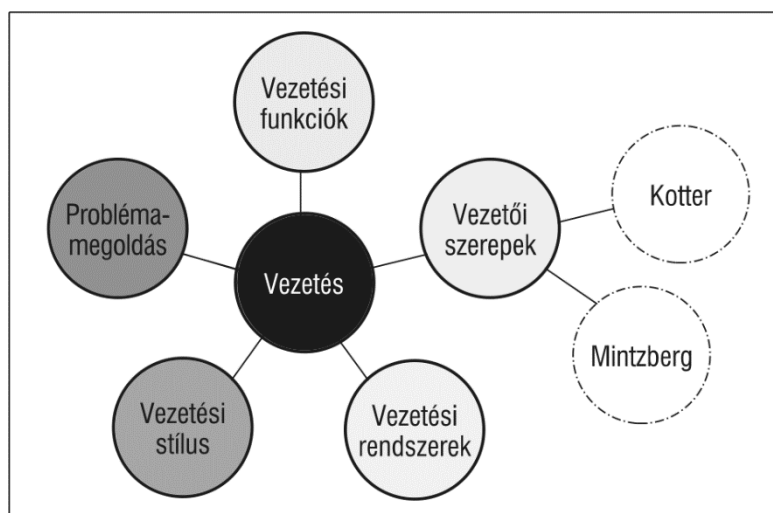
A vezetői probléma megoldási folyamat, melyet a döntéslogikai, döntésméleti megközelítés szorgalmaz.

A vezetési funkciók a vezetés mondhatni legelterjedtebb megközelítéseként van jelen, vizsgálva azt, hogy a vezető milyen funkciókat gyakorol a szervezetben.

A tábor, melynek tagjai a vezető által betölteni szükségeltető szerepeket vizsgálják, a vezetői szerepek által próbálják magukévá tenni, hogy mi fán terem a vezetés. S végül, de nem utolsó sorban a vezetői stílust említhetjük, mely mindenkor sokat kutatott, vitatott téma a vezetéstudomány berkei között (Dobák, 2013).

Fogalmával, elméleteivel a következő fejezetben foglalkozom részletesen.

1. ábra A vezetés megközelítései



Forrás: Dobák-Antal, 2009

1.1.3. Vezetési stílus

Keczer és Szente (2018) is állítja, hogy a vezetés, azon belül pedig szembeűnően a vezetési stílus is jelentős befolyással van a szervezet működésére, kulcsfontosságú alakítója annak teljesítményének és ide is vissza eredeztethető a szervezeti kultúrára mibenléte.

Magyarán, kardinálisnak nevezhető bármely (gazdálkodó) szervezet működését tekintve. Erre nézve viszont már nem kérdéses miért zengenek ódákat e fogalom körül és miért állok be jómagam is az ezt boncolgatók sorába. Tisztázzuk, mit is hordoz magában a vezetéstudomány ezen varázsszava.

Egyik magyar mondásunk mely úgy hangzik, „Dunát lehet vele rekeszteni”, a vezetési stílus lényegét megfogni akaró értelmezések számosságának kifejezésére is tökéletes.

Dobák és Antal (2013, 370. old.) a következőképpen öntik szavakba: „a vezetési stílus az a mód, ahogy a vezető közvetlenül és személyesen hat a beosztottakra annak érdekében, hogy az egyéni és a szervezeti célokat összehangolja.” Klein (2002) a vezetési stílust a vezető személyéhez kapcsolható, és az őt körülvevő egyének által érzékelt viselkedésmintaként ismerteti. Berde (2003) szerinti definíció a vezetési stílust a hatalomgyakorlás módjaként

azonosítja mely kiterjed azokra az eszközökre és módszerekre, amelyekkel a vezetők hatást gyakorolnak munkatársaikra.

Véleményem szerint e három megfogalmazás három különböző perspektívából világítja meg mit kell értenünk vezetési stílus alatt, elegendő rálátást adva annak részletezéséhez.

A vezetők által alkalmazott tényleges vezetési stílust számos komponens befolyásolja. Ide tartozik az adott csoporthelyzet, az egyéni és a szervezeti célok, a csoport tagjainak szükségletei, továbbá a kiterjesztett módon értendő kulturális környezet, illetve természetesen a vezető és az általa vezetettek személyisége (Bakacsi, 2007).

A téma komplexitása miatt is lehetséges, hogy az egyik legnehezebb vezetői feladatnak mondható az alkalmazott stílus megválasztása.

Keczer és Sente (2018) állítása szerint a vezetők gyakorta esnek abba a hibába, hogy vezetői stílusuk mindenekelőtt nem a rájuk bízott és vezetésükre várók, a körülmények és a teendő alapján formálódik, hanem sokkal inkább a saját, személyes preferenciájuk kerül előtérbe annak kialakítása során.

Berde (2020) írásában a személyiségre helyezi a hangsúlyt, szerinte az gyökerestül határozza meg az alkalmazott vezetői stílust. Tovább vezetve a fonalat: az egyének számossága a személyiségük számosságát vonja maga után, mely végül a létrejövő szinte végtelen számú stílust teremti meg, feltételezve azt, hogy a személyiség maga egyedi és leutánozhatatlan.

Így beszélhetünk rengeteg formában megjelenő és eltérő jellegzetességekkel rendelkező vezetői stílusról, melyek rendszerbe való foglalása, tipizálása és azok közti egyértelmű és világos eligazodás szinte lehetetlennek mondható.

A vezetéstudomány nagyjai közül mégis sokan megkísérelték mindezt, megalkotva ezáltal különféle értelmezéseket.

A vezetői stílus típusmeghatározás tekintetében az 1950-es évek vége vízválásztónak tekinthető. Ezt megelőzően a leadership-kutatások úgynevezett tulajdonságokon alapuló perspektívából közelítették meg a témát, keresve a szükséges tulajdonságokat, melyek elengedhetetlenek ahhoz, hogy valaki sikeres, jó vezetőként legyen jelen a vezetői forgatagban (Bakacsi, 2007).

Karácsonyi (2006) és Husti (2011) alapján Dajnoki (2015) úgy fogalmaz a tulajdonságelmélet kapcsán, hogy vélekedésük szerint a vezető veleszületett vonásokkal bír, s ezek teszik képessé mások irányítására. Így a lényeg az egyén képessége, készsége.

Majd ezt követően, a várt eredmények hiányában, átkerült a fókusz a vezetői magatartás vizsgálatára. A szemléletváltás eredményeként már nem jellemvonásokat kerestek, hanem a

vezetőkre általánosságban jellemző viselkedési mintákat, jellegzetes cselekvési formákat analizáltak, illetve a vezető, áhított állapot elérésére irányuló, fejlesztése, felkészítése is előtérbe került (Karácsonyi, 2006).

A magatartási alapú felfogásmódon belül két vonulatot különítünk el a döntésközpontú vezetési stílusokat és a vezető személyiségén alapuló elméleteket.

➤ Döntésközpontú leadership elméletek

A vezetési stílusokat a vezető döntéshozatali gyakorlata szerint csoportosító modellek a döntésközpontú elnevezést kapták. Ezek azt boncolgatják, hogy az egyes vezetők milyen szintekig avatják be alárendeltjeiket a döntési procedúrába (Szabolcsi, 2016).

Ezen felfogásmód legfőbb képviselői: Lewin (Lewin-Lippitt-White, 1975), Likert (1974) és Tannenbaum-Schmidt (1966)

Lewin és munkatársai 3 stílust határoztak meg:

1. Autokratikus vezetési stílus Berde (2020) alapján:

- Másféle elnevezéssel élve egyszemélyi vagy tekintélyelvű vezetési stílusnak is nevezhetjük.
- Döntést a vezető önállóan, a beosztottak beavatása, megkérdezése nélkül hoz.
- A munkaléggkört meghatározza a fegyelem, szigorú követelmény rendszer van életben és egyértelmű alá- és fölérendeltség viszony a meghatározó.
- Az autokrata vezető jellemzően az ellenőrzés, az utasítás, és a parancs eszközeivel él, ha motivációról van szó, akkor sem a jutalmazást, sem a büntetést nem veti meg.
- Világosan és részletes kifejtéssel adja, határozza meg alkalmazottainak a rájuk osztott feladatot, a kreativitás és egyéni kezdeményezés teljes mértékben háttérbe van szorítva.

2. Demokratikus vezetési stílus esetén Dobák-Antal (2010) alapján végig vezetve:

- Megoldandó, döntő kérdésekben a vezető által buzdítva a csoport dönt, egy korábban lefolytatott vita, diskurzus eredményeként.
- A megbeszélés első periódusában kialakítják a tevékenységek perspektíváját.
- A csoport által meghatározott célokhoz vezető út főbb ciklusait vázlatosan körülírják.
- Technikai elakadás esetén, a vezető pár eljárási alternatívát tanácsol és vázol fel, melyből a csoport választhat.
- A csoportban mindenki szabad kezét kap abban, hogy kivel dolgozik, továbbá a feladatok elosztásáról csoport szinten döntenek.
- A vezető dicséretében, bírálatában objektív, illetve reális látásmód jellemző.

- A vezető törekszik normál csoporttagként jelen lenni anélkül, hogy túlságosan nagy részt vállalna a munkafeladat megoldásában.
3. „Laissez faire” vezetési stílus főbb jellemzői (Kiss-Pallai, 2018) szavait értelmezve:
- Magyarul nem jelent mást, mint tenni hagyni, melyből erős következtetéseket vonhatunk le.
 - A vezető felfogásmódjának alapját az a gondolatmenet adja, miszerint a szervezetben kitűzött célok megvalósulása a maguk rendjén egyéb, rendszeres külső beavatkozás hiányában is bekövetkeznek. Törekedni kell az indokolatlan intervenciók mellőzésére, csak észlelt hiányosság, változtatási szükséglet esetén lépjen a vezető.
 - Nem beszélhetünk a szervezet magárahagyásáról, csupán egy, a beosztottak önállóságának növelését sarkalló, tompított vezetői magatartásról, mely önkorlátozáson alapul.
 - Az autokratikus stílusnál említettekkel ellentétben, itt a kreativitás fontos szerepet játszik a feladatok leforgása alatt, s az egyének igyekeznek a tőlük telhető legtöbbet nyújtani.

Likert egytényezős modellje:

Likert munkatársaival karöltve egy négy faktoros rendszerbe foglalták a vezetői stílusokat. Ezen négy típusnak ténylegesen egy megkülönböztető tényezője a beosztott vezetési folyamatba való bevonásának mértéke.

Ki kell emelni, hogy a két szélső típus tartalmilag egybevág a Lewinék által megnevezett autokratikus és demokratikus vezetői stílussal, csupán Likert más névvel illette őket.

1. A keménykezű parancsoló Likert és munkatársai szerint:

- „A keménykezű és a jóakarátú parancsoló lényegében megfeleltethető Lewin autokratikus kategóriájának, a két stílus közötti különbség – ahogyan azt elnevezése is sugallja – a vezető motivációs módszerében jelentkezik: míg a keménykezű parancsoló a fenyegetés és büntetés mellett ritkán él a jutalmazás lehetőségével” (Szabolcsi, 2016, 4.old.).
- Egy autokratikus vezető, aki az általa vezetettekben kevésbé bíz meg.
- Többségében fentről lefelé irányuló a kommunikáció.
- Erősen centralizált a döntéshozatal és az ellenőrzés (Dajnoki, 2015).

2. A jóakarátú parancsoló Bakacsi, (2007) leírása alapján:

- Már tanúsít némi bizalmat alárendeltjei felé.
- Többnyire jutalmaz, ha motiválás a cél, esetenként fenyeget vagy büntet.
- A lefelé irányuló kommunikációs csatornák mellett némileg, bizonyos fokig a felfelé irányulóakat is működteti.

- Alkalomadtán az alá beosztottak véleményét, ötleteit is megkívánja.
 - Habár szigorú ellenőrzés mellett, de a döntések némi jogát az általa vezetettek ruházza.
3. A konzultatív stílusú vezető esetén kimondható, hogy:
- Ha nem is 100 százalékosan, de döntően bízik dolgozóiban.
 - Vezetettjei véleményét, ideáit konstruktívan beépíti, alkalmazza.
 - Nagyon ritkán büntet, ha motivál azt díjazással teszi bizonyos részvétel mellett.
 - A kommunikáció mind két irányban, fentről lefelé és lentől felfelé is működik.
 - Széleskörű döntések esetében a testület határoz, míg a speciálisnak tekinthető helyzetek esetében a döntési lehetőség széleskörűen eloszlik a szervezetben.
 - Sokoldalú konzultációs rutin jellemző a szervezetre (Bakacsi, 2007).
4. Résztvételi - participatív csoportnak nevezett rendszerben:
- Teljeskörű a bizalom a vezetőben a beosztottak felé.
 - A vezető jellemzően mindig megkívánja, kikéri dolgozói véleményét, ötleteiket, melyeket konstruktívan alkalmaz is.
 - Motivációként a pénzbeli juttatás mellett a célok megállapításába, illetve a teljesítmény értékelésébe való bevonást módszerét alkalmazza (Dajnoki, 2015).

Tannenbaum-Schmidt modellje:

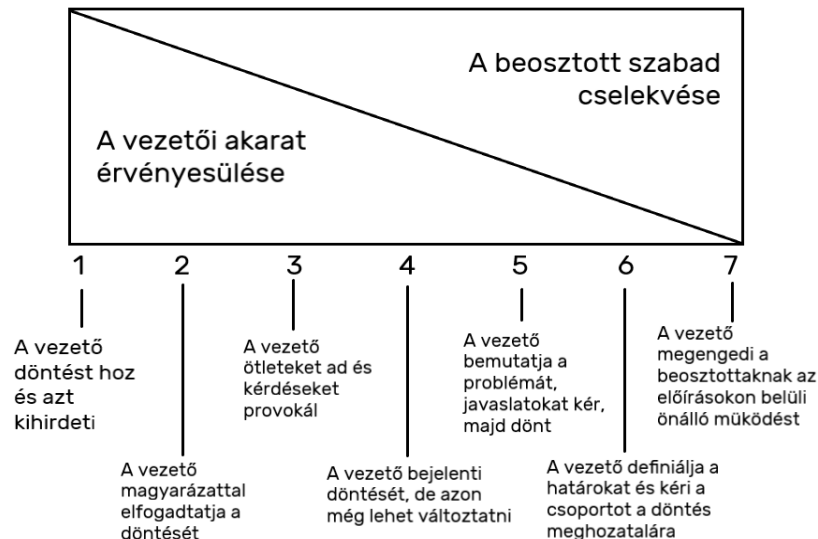
Tannenbaum és Schmidt nevéhez egy hét fokozatú vezetői stílus tipizálást köthetünk, mely az 1950-es években született, az USA egyik egyetemének, a Harvardnak falai közt zajló kutatások eredményeképpen. Ezen modellben vezető és beosztott központú stílusokat helyeztek el a skála két végén, s ezek között pedig másik öt köztes vezetői stílus kapott helyet. A megkülönböztetés alapja az volt, hogy hogyan oszlik meg a vezető és az általa vezetettek között a döntés joga, gyakorlata (Husti, 2011).

A hét stílus leírása, illetve ábrán (2.ábra) történő szemléletes ábrázolása:

- Autokratikus: a vezető önállóan dönt a feladat és a folyamat kapcsán.
- Patriarchális: kulturált autokratának is nevezik, mivel a végszó kimondása előtt meggyőzi beosztottjait döntése helyességéről, alátámasztja azt.
- Tanácskozó: A vezető felvázolja ötleteit, párbeszédet, kérdéseket provokál, majd a diskurzus és a válaszok után dönt.
- Kooperatív: A vezető közlésezi a döntést, amelyre jutott, de annak megváltoztatásától nem zárkózik el, a meggyőzés lehetőségét az általa vezetettek kezébe adja, lényegében vitára bocsájtja a kérdéskört.

- **Participatív:** A vezető tájékoztatja beosztottjait a problémával kapcsolatosan, ezután ötleteket vár annak megoldására, melyek közül majd kiválasztja a szerinte legalkalmasabbat.
- **Demokratikus I.:** A vezető által korábban meghúzott határokon belül dönt a csoport
- **Demokratikus II.:** A vezető csupán koordinátorként van jelen és engedélyével a beosztottak a meghatározott korlátokon belül önállóan, szabadon működhetnek (Horváth, 2017).

2. ábra: Tannenbaum-Schmidt-féle modell



Forrás: Husti (2011) alapján saját szerkesztés, 2021

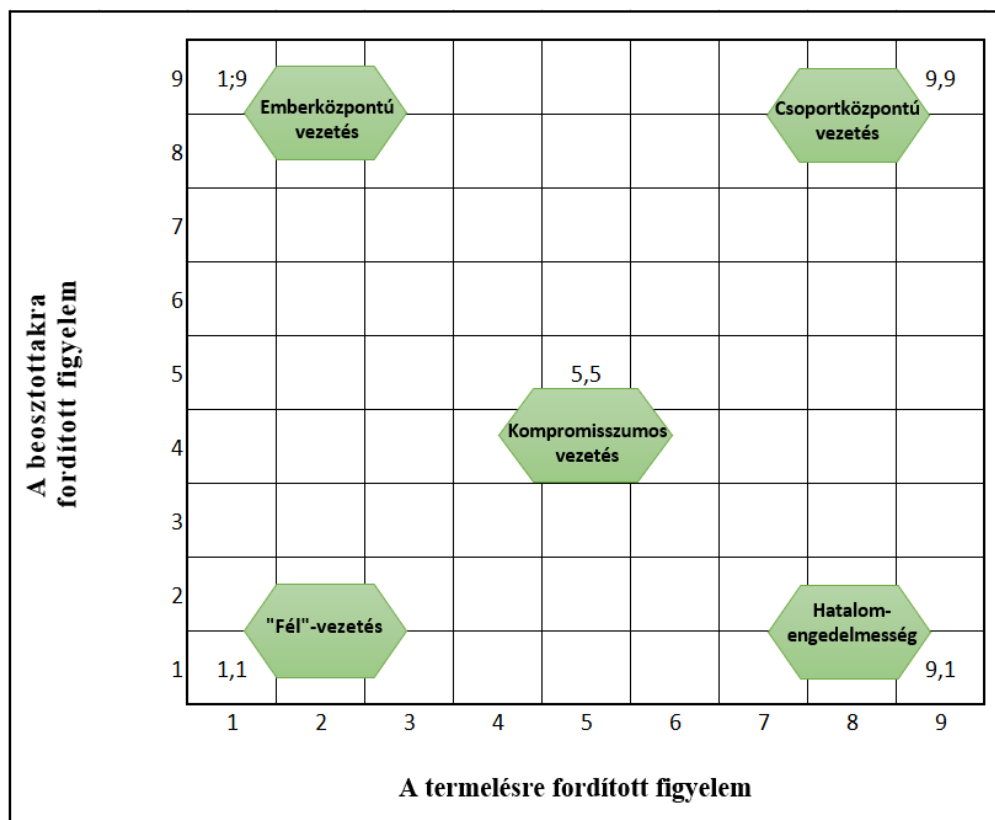
➤ A vezető személyiségén alapuló elméletek

Azok a stíluselméletek, amelyek esetében a stílusokat az alapján határolták el egymástól, hogy a vezetőnek milyen a személyisége, annak jegyei, emellett hova irányítja figyelmét működése során, azokat személyiségközpontú stíluselméleteknek nevezzük. A vezető figyelme két irányba összpontosulhat. Ez a fókusz lehet magán a munkafeladaton, illetve az ehhez kapcsolható csoportteljesítményen, vagy a beosztottjaival, munkatársaival való jó viszony kialakulására való törekvésen (Berde, 2003).

Ezen típusú elméletek neves képviselői a Michigani Egyetem, az Ohioi Állami Egyetem és a Blake-Mouton szerzőpáros nevéhez fűződő modellek, melyek közül dolgozatomban csak az utóbbit részletezem (3.ábra).

Blake-Mouton-féle „vezetési rács” modellben 5 vezetői stílus lett kijelölve.

3. ábra: Blake és Mouton rácsmodellje



Forrás: Bakacsi, 2007 alapján saját szerkesztés, 2021

Az ide vonatkozó ábrán (3.ábra) megjelölt stílusok és főbb jellemzőik:

- Emberközpontú vezetési stílus: a vezető figyelmének nagy részét a beosztottainak, munkatársainak szenteli, s minimum szinten tartja a termelésre irányuló figyelem szintjét. Ezen hozzáállás kiegyensúlyozott munkatempót és harmonikus atmoszférát teremt meg a munkahelyen.
- Csoportközpontú vezetési stílus: Működése során a vezető maximalizálni igyekszik mind a termelésre, mind beosztottjaira fordított figyelmét. Egyaránt szem előtt tartja a kitűzött célokat termelés terén és munkaerejének jól-létét is.
A siker, azaz a munkateljesítmény a dolgozók elkötelezettségéből ered. Az ilyen stílusban vezetett szervezetnél nem csupán a szervezet céljai képeznek összetartó erőt, hanem az ebbe foglalt közös érdekelttség és egymásra utaltság is. A munkavállalók közti viszony bizalommal és egymás iránti megbecsüléssel átszőtt.
- Kompromisszumos vezetési stílus: Közepes figyelem irányul mindkét, korábban említett pillérre, mi több mérlegelve van, hogy épp melyik kíván a középestől egy kicsit többet.

Megteremtve mindezek által az arany középutat és kielégítő, elfogadható eredményt a szervezet számára.

- Hajtós vagy hatalom-engedelmesség vezetési stílus: A figyelem aránytalan megoszlása figyelhető meg ez esetben is. A beosztotti érdekek, a humán perspektíva figyelmen kívül hagyva, míg a termelés kapja a vezető összes figyelmét.
- „Fél” -vezetés vezetési stílus: A korábbiaktól eltérő módon a termelés és a beosztottak mellett egy harmadik faktor is szerepet kap. A termelés, az elvárt munka háttérbe szorul, s az erre fordított figyelem minimálisnak mondható, csakúgy, mint az alkalmazottakat érő figyelem. Mindezzel párhuzamosan viszont a figyelem teljes fókusza a szervezeti tagságra való törekvésen és annak megtartásán van (Bolgár-Ribárszki, 1999 in Bartha 2015; Bakacsi, 2007, Horváth 2017).

1.1.4. Vezetés és a nemek viszonya

Hipotéziseim közt és kérdőívemben is helyet kapott a női vezetés témaköre, így a saját kutatást megalapozva nézzük meg mire jutottak eddig a témában foglalkoskodók, mi tény, mi kijelenthető és milyen tendenciák figyelhetőek meg.

„A férfiak és a nők társadalmi szerepe, a nemi szerepekkel kapcsolatos társadalmi elvárás, illetve az érintettek részéről megnyilvánuló igény a történelem során jelentős változáson ment keresztül. Ezek a változások a legmarkánsabban a munkaerőpiacon jelentkeztek” (Pongráczné, 2005, 73.old.).

A női vezetők sikerességét kutatva számos kutatás látott már napvilágot. Egyre gyakrabban tesznek fel hazánkban többek között olyan kérdéseket, amik azt firtatják vajon mi gyakorol hatást a női vezetők munkájának eredményességére, illetve van-e egyáltalán lehetőségük vezetővé válni. Foglalkoztatott még sokakat a női vezetők elé háruló kihívások témaköre és természetesen az elismertségük megvalósulásának körülményei, feltételei is (Hornyacsek, 2016).

Számos fejben rögzült tényállás övezi a munkahelyi helytállás kérdéskörét:

A nemekre vonatkozó sztereotípiák nem kerültek el munkahelyeket sem, biztosítva így a következő gondolatok felszínén tartását. A nők, hogy bátrabbak konfliktus felvállalás terén, érzékenyek, illetve jellemzően kommunikatívabbak. Ezzel szemben a férfiakra azt tartják, hogy előrébb járnak a döntési helyzetek által megkívánt határozottság terén, megfontoltabbak és szükség esetén erősebb koncentrációra képesek. Egyúttal a nők „vezetnek” óvatosság, érzelem kimutatás terén, esetleges változások esetén nyitottabbnak bizonyulnak és

fókuszáltabbak, ha a meggyőzésről beszélünk. Ellenben a férfiaknak kézenfekvőbb az utasítás adás, merészebbnek bizonyulnak, de számottevően kevesebb hangsúlyt fektetnek az érzésekre (Goleman, 1995; Smith – Mackie, 2001; Szelényi, 2012 in Rády-Szűcs, 2014).

Meg kell azonban említeni, hogy úgy bizonyult, hogy a nők számára könnyebb felruházni magukat férfiakra jellemző tulajdonságokkal, magatartással, mint fordítva (Klenke, 2011 in Rády-Szűcs, 2014).

Megannyi hazai állapotot vizsgáló írást találhatunk, melyben megállapítják, hogy Magyarországon a női egyenjogúságot tekintve jelentős előrehaladás tapasztalható. Azonfelül viszont a teljes elégedettség még várat magára, ugyanis az esetenként (szerencsére nem tendenciaként) felmerülő negatívumok sem hagyhatók figyelmen kívül. Ide sorolhatók egyebek mellett diszkriminatív történések, eltérő díjazás, továbbá a vezetői posztokban elfoglalt helyekre vonatkozó arány különbségek (Hornyacsek, 2016).

1.1.5. Korábbi kutatások: a jó, sikeres vezető ismérvei

Számos vezető tevékenykedik világszerte és országunkban is napról napra. Viszont külön kell választani, hogy az általa irányított szervezet, legyen szó for-, vagy épp nonprofit szervezetről, épphogy csak megéli a holnapot vagy a megkívánt módon és sebességben tör előre. „Eredményesnek tekinthető a vezetői munka abban az esetben, ha az általa irányított szervezeti egység/szervezet eléri a kitűzött célt, pl. piacra dob egy terméket. Hatékonynak mondható a tevékenysége akkor, ha a cél eléréséhez takarékosan, de optimális eredményt biztosító módon használta fel a rendelkezésre álló erőforrásokat” (Kozák, 2018, 4. old.).

Hogy mindezt magáénak mondhasa egy vezető vajon konkrétan milyennek kell lennie? Viselkedésének, jellemének milyen aspektusainak kell vagy épp kellene erősnek lennie? A témában nem csak elméleti szinten történtek kutatások. Nagy számban sorakoznak gyakorlati kutatások a jó/hatékony/sikeres vezető szükséges tulajdonságait keresve. Ezekből tekintek át párat a következőkben.

- Whetten et al. (2000) korábbi, kapcsolódó kutatások eredményeinek szintetikus elemzését követően, a sikeres menedzserek fő tulajdonságaiként a következőket azonosította:
 - verbális kommunikáció,
 - stressz-kezelés,
 - figyelő hallgatás,
 - egyéni döntéshozatal,
 - időgazdálkodás,
 - problémák meghatározása és megoldása,

- motiválás és befolyásolás,
- feladatok delegálása,
- célkitűzés és jövőkép alkotás,
- önismeret,
- csapatépítés,
- konfliktuskezelés.

- A Vezetői Success Kft. által letölthető ingyenes ebook-ban (Helle-Helle, 2019) írtak szerint az (egyik) legszignifikánsabb jellemvonása egy jó vezetőnek a jó kommunikációs készség.
- A következő táblázat (1.táblázat) Yukl 1981-ben megjelent könyvében összefoglalt, a sikeres vezetői jellemzőket mutatja be.

1. táblázat: A sikeres vezető jellemzői

FIZIKAI JELLEMZŐK	KÉPESSÉGEK	TULAJDONSÁGOK
Magas aktivitási szint	Intelligencia	Alkalmazkodóképesség
Magas termet	Koncepcióalkotásban terén erősség	Teljesítményorientáltság
Ideális súly	Kreativitás	Együttműködő képesség
Jó megjelenés	Diplomatikusság, tapintatosság	Eredményességre törekvés
	Csoportmunkában való jártasság	Dominancia, kitartás
	Jó szervező készség	Döntésképesség, magabiztosság
	Meggyőző képesség	Stressztűrő képesség
	Jártasság a kapcsolatok ápolásában	Változásokra való érzékenység
	Jól kommunikációs készség	Felelősségvállalás szívesen

Forrás: Yukl, 1981, 70. o. in Gyökér et al., 2014, 2. o. alapján saját szerkesztés, 2021

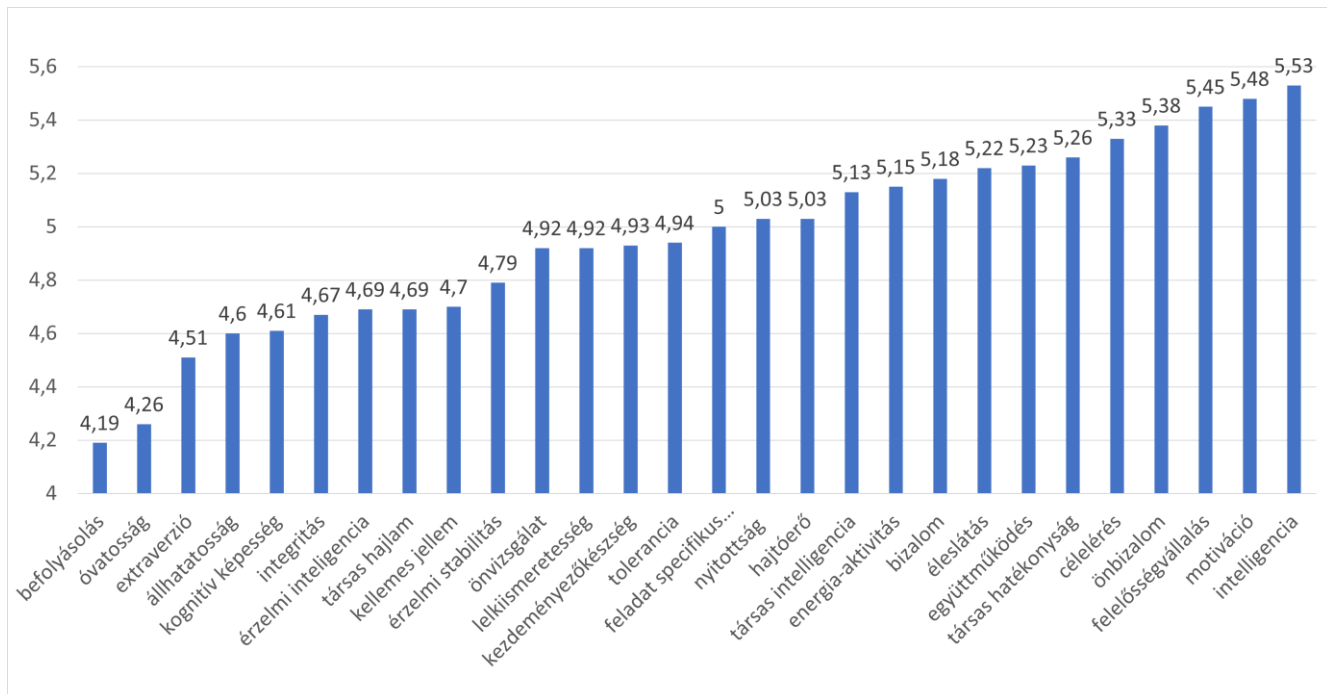
- A Menedzsment Kutató és Fejlesztő Intézet egy 2012-ben közzétett kutatási jelentésében egy Magyarországon lezajlott kutatás eredményeiről számol be. Tartalmát tekintve 150 hazai szervezet vezetőjét kérdezték meg a következő kérdésre keresve a választ: „Mi jellemzi ma a sikeres vezetőket?” Egész pontosan azt akarták megtudni, hogy a kutatásban résztvevők tapasztalata, véleménye szerint mely készségek, adottságok, jellemvonások és attitűdök elengedhetetlenek ahhoz, hogy egy vezető ma sikeresnek legyen mondható. Az eredmények szerint szükséges az empátia, nyitottság, hitelesség, következetesség, jól informáltság, versenyképes szakmai tudás és tapasztalat. Emellett fontosnak bizonyult a

stratégiai gondolkodás, a célkitűzés, a gyors döntéshozatal, és az üzleti látásmód, beállítódás továbbá a vezető kapcsolatrendszere sem elhanyagolható, ahogy a kapcsolatteremtő és kommunikációs készsége sem. Elvárásként megfogalmazták még, hogy a vezető fejlessze önmagát rendszeresen, s ne csupán a maga, de a munkatársai, beosztottai képzését is tartsa szem előtt. Végül, de nem utolsó sorban feltüntetésre került a jelentésben a vezető csapatépítő funkciója, vezetetteivel való kapcsolata, annak minősége és a csapatmunka jelentősége (Jobbágy – Bodor, 2012 in Dajnoki, 2015).

- Juhász és Vántus (2012) írása szerint (idézi: Pierog, 2016) a beosztottak által a jó vezetővel szemben megfogalmazott személyi elvárásai nem mások, mint: jó kedélyűség, megnyerő módor, jó megjelenés, igazságosság, kiváló kommunikációs készség, továbbá, fittség, szellemesség, kiszámíthatóság, valamint megfelelő konfliktuskezelő képesség.
- Rády Eszter Andrea és Szűcs Edit 2014-es tanulmányában bemutatott felmérés során több mint 470 vezetőt és alkalmazottat kérdeztek meg többek között arról, hogy mi tesz szerintük, milyen tulajdonság, egy vezetőt sikeressé. „A vezetők az elvárt értékek közül nemtől függetlenül a „Szavahihető” tulajdonságot tették első helyre” (25.old.).
- Egy magyarországi kutatás keretében 2016-ban a Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar alapszakos hallgatóit kérdezték ezen kérdéskörben. Egy 150 elemszámú felmérést hajtottak végre, körülbelül egyenlő nemi arányokkal. Kérdőívükben korábbi kutatások által feltárt tulajdonságokat adtak meg, s a kitöltő hallgatóknak, saját véleményük alapján egy 1-6 fokozatú Likert-skálán kellett megadniuk, hogy szerintük mennyire meghatározó az az adott tulajdonság egy sikeres vezető tekintetében. A lenti ábrán (4.ábra) láthatóak a kutatás konkrét eredményei.

„A legalacsonyabb értékkel a befolyásolás szerepel (4,19), illetve az óvatosság (4,26). A legfontosabbnak az intelligenciát (5,53) motivációt (5,48), valamint a felelősségvállalást (5,45) minősítették a megkérdezett hallgatók” (Pierog, 2016, 97.old.).

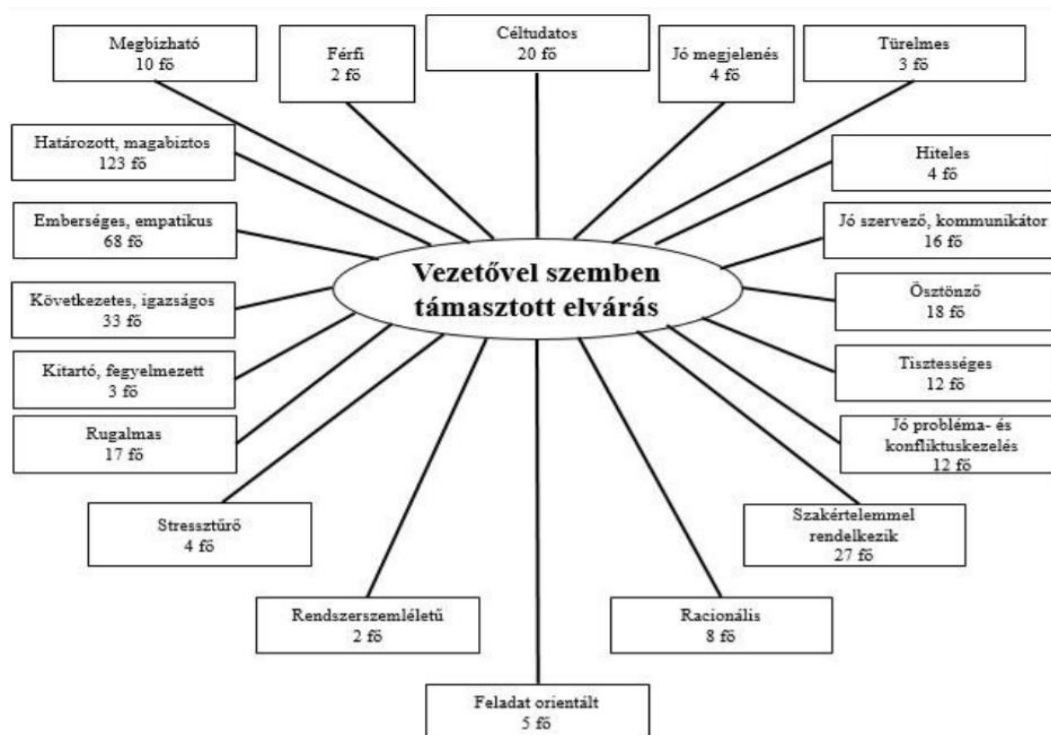
4. ábra: A vezetői tulajdonságok megítélése



Forrás: Pierog, 2016, 99.old. alapján saját szerkesztés, 2021

- Egy másik, 2015-ben zajlott, szintűgy a Debreceni Egyetem falai és hallgatói közreműködésével végrehajtott vizsgálat a vezetőkkel szembeni elvárásokat kutatta kiélezve a Z generációra, szóasszociációs módszert alkalmazva. A 391 megkérdezett igen sok elvárást fogalmazott meg, így a kutatást végzők kategorizálták azokat, azaz a tartalmilag egybehangzó válaszokat egy kategóriába sorolták, s ennek eredményeképpen 20 végleges elvárás-csoport született meg, melyek az 5. ábrán láthatóak. A leggyakrabban előforduló vezetővel szembeni legfontosabb elvárás a megkérdezettek kb. 31%-a (123 fő) említette, mely a határozottság. Másodikként a sorban az emberségesség jelenik meg (66 fő, majdnem 6% említette), s a dobogó harmadik fokára az igazságosság került (33 fő) (Pierog et al., 2016).

5. ábra: Vezetővel szembeni elvárás-csoportok



Forrás: Pierog et al., 2016. 6. old.

1.2. Kulturális dimenziók Magyarországon

Kutatva a kérdést, hogy vezetés, menedzselés kérdéskörét taglalva kell-e a nemzeti kultúra sajátosságaival foglalkozni, van-e relevanciája, három kulturális irányzat alakult ki.

Elsőként az ún. kultúrafüggetlen (culture-free) irányzatot tekintem át. Képviselői úgy vélik, hogy az egész világra jellemző, globális technológiai fejlődés jó úton halad a kulturális különbségek elmosásában, erősítve ezáltal a konvergenciát. Ezzel egyetemben a nézetüket a menedzselés módszerére is univerzálisan tekintenek. A másik oldalon állók, a kultúrafüggő (culture-bond) irányzatot vallók szerint az eltérő menedzsment módszerek alkalmazásakor figyelembe kell venni a helyi kultúrát (Blahó et al. 2016). S az arany középutat képviselők pedig a konvergencia és a divergencia egyidejűleg való fennállását vallják. Úgy vélik, a körülmény dönt a legmegfelelőbb megközelítési mód felől (Perlmutter, 1969; Adler, 1983 in Blahó et al. 2016).

Hofstede–Hofstede (2008, 54. old) úgy fogalmaznak, hogy „a vezetők és a menedzserek, valamint a velük együtt dolgozó emberek a nemzeti társadalmak részét képezik. Ha meg akarjuk érteni a viselkedésüket, meg kell értenünk a társadalmat, amiben élnek...”

Egyetértve szavaival és az általuk kapott lendület szelét befogva, mielőtt Magyarország kulturális jellemzőit részletezném, szükséges tisztázni a kultúra fogalmát.

A két világhíres antropológus Kroeber és Kluckhohn (1952, 181. old. in Pavluska, 2017, o.n.) szavai a következőképpen hangzanak: „A kultúra explicit és implicit viselkedésmintákból áll, amelyeket embercsoportok sajátos teljesítményét jelentő, ezek tárgyi megtestesülését is magába foglaló szimbólumok közvetítenek; a kultúra leglényege hagyományos – vagyis történelmileg meghatározott és kiválasztott – gondolatokból és főleg a hozzájuk kötődő értékekből áll; a kultúrendszer egyrészt a cselekvés termékeinek, másrészt a további cselekvés feltételeinek tekinthetők.”

Hofstede-Hofstede (2008, 35. old) egy még közérthetőbb definícióval szolgál. „A kultúra mindig kollektív jelenség, mivel legalább részben meg kell osztanunk olyan emberekkel, akik ugyanabban a társadalmi környezetben élnek vagy éltek, amelyben a kultúrát elsajátítottuk. A kultúra tulajdonképpen a társas játszma íratlan szabályaiból áll. A gondolkodásnak ez a kollektív programozása különbözteti meg az egyik embercsoport vagy kategória tagjait másokétól.”

A kultúra többdimenziós természete elfogadott tényként van jelen a kutatásokban. A kultúra dimenziókon keresztül való vizsgálata azért lényeges, hisz a dimenziókon végig haladva képesek vagyunk összehasonlítani különböző országok kultúrájának jellemzőit.

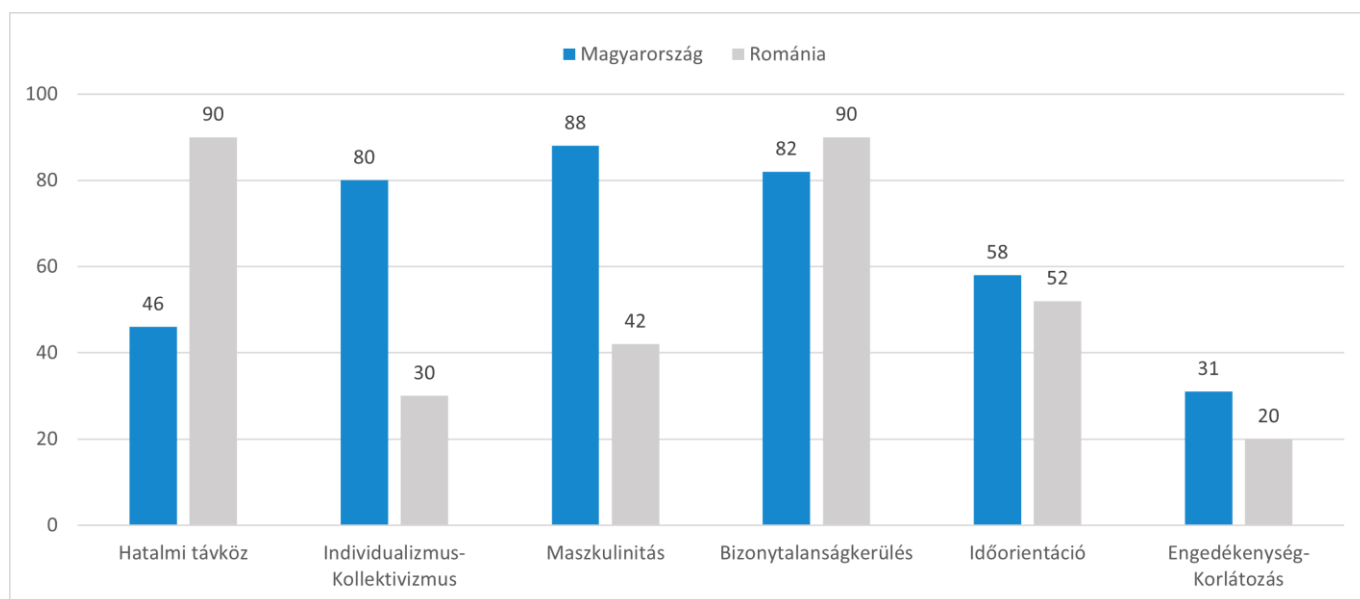
1.2.1. Geert Hofstede

Az 1970-es években Geert egy korábbi, különböző országokban élő, de az IBM leányvállalatainál dolgozó alkalmazottakon végzett felmérés eredményeit tanulmányozta. Az résztvevő alanyok étérendszerével kapcsolatos válaszaik országonkénti átlagaik statisztikai elemzéseit követően születtek meg a dimenziók, azáltal, hogy ezen témákban voltak kimutathatóak a közös problémák, melyekre a megoldás a különböző országok szülöttei által különböző volt (Hofstede–Hofstede, 2008).

Később, kibővítve saját kutatási eredményeit, hozzáadott egy ötödik dimenziót. Az öt dimenzió pedig a következő: hatalmi távolság, férfiasság/nőiesség, bizonytalanság kerülése, kollektívizmus/individualizmus, és a rövid/hosszú távú orientáció (Hofmeister - Mitev, 2016).

Országok kultúrájára vonatkozóan, Hofstede kutatásait alapul véve, illetve attól függetlenül is számos kutatás zajlott. Szakdolgozatomban Geert professzor eredeti, világszerte hozzáférhető

6. ábra Kulturális dimenzió



Forrás: Hofstede, 2010 alapján saját szerkesztés, 2021

megállapításait veszem alapul, kiegészítve azt Erin Meyer témabeli konklúzióival.

Hofstede az általa vizsgált országok kapcsán az 5 dimenzió mindegyikéhez megadott egy-egy index értéket 0-100 között. Az indexértékek segítségével a különböző kultúrák összehasonlíthatóak és a köztük lévő eltérések mérhetőek (Hofmeister - Mitev 2016).

Magyarország dimenziónkénti értékei a fenti (6. ábra) ábráról leolvashatóak. A teljesség igénye nélkül csak a szakdolgozat témája kapcsán releváns aspektusok kerülnek lentebb részletes kifejtésre. A kis összehasonlíthatóság kedvéért egy szomszédos országunk, Románia értékeit is megjelenítettem, mely értékekhez magyarázatot nem fűzök.

Habár minden dimenziónál jellemzően az alacsony és a magas besorolás jellemzőit tekintve elkülönül „a legtöbb valós helyzet a kettő között helyezkedik el” (Hofstede - Hofstede, 2008, 240. old.).

- A hatalmi távolság indexe (Power Distance) Ezen dimenzió magyarországi indexszámát vizsgálva középértékhez közelítő, alacsonyabb (46) paraméterrel találkozunk. A részletes szemléltetés érdekében táblázat formájában (2.táblázat) helyezem el a magas és az alacsony hatalmi távolságú országok jellemzőit, hogy a magyarországi érték jelentéstartalmát még inkább megérthessük.

2. táblázat: Hatalmi távköz szerinti összehasonlítás munkahely tekintetében

KIS HATALMI TÁVKÖZ	NAGY HATALMI TÁVKÖZ
A szervezeti hierarchia praktikus okok miatt szükséges, a szerepek egyenlőtlenségét jelenti.	A szervezeti hierarchia a magasabb és az alacsonyabb beosztások közötti egzisztenciális egyenlőtlenséget tükrözi
A szervezet csúcán és alján dolgozók fizetése közötti különbség viszonylag kicsi.	A szervezet csúcán és alján dolgozók fizetése közötti különbség meglehetősen nagy.
A vezetők saját tapasztalataikra és beosztottjaikra támaszkodnak.	A vezetők feletteseikre és a hivatalos szabályzatra támaszkodnak.
A beosztottak elvárják, hogy kikérjék a véleményüket.	A beosztottak elvárják, hogy utasítást kapjanak.
A beosztott-felettes viszony pragmatikus.	A beosztott-felettes viszony erősen emocionális.
A privilégiumokat és státuszszimbólumokat rossz szemmel nézik.	A privilégiumok és státuszszimbólumok normálisak és népszerűek.
A fehérgalléros munkákat többre értékelik, mint a „kék gallérosokat”.	A szervezeti hierarchia a magasabb és az alacsonyabb beosztások közötti egzisztenciális egyenlőtlenséget tükrözi

Forrás: Hofstede-Hofstede (2008) alapján saját szerkesztés, 2021

- Az individualizmus indexe (IND)

80-as értéket állapítottak meg országunknak, individualistának nyilvánítva ezzel országunkat. Az egyének szemében a legfontosabb és prioritást élvez a legszűkebb család és önmaguk. Ha a munkáltatók és munkavállalók közötti kapcsolatot kutatjuk, kimondható, hogy kétoldalú előnyökre épülő szerződés köti össze a feleket (Falkné, 2015).

- Maszkulinitásindex (MAS)

Hofstede-Hofstede (2008) szerint a maszkulin társadalmak munkahellyel kapcsolatos jellegzetességei: A vezetést a határozott és drasztikus jellemzőkkel illeti. Egy esetleges konfliktus esetén jellemzően a rátermettebb győzedelmeskedjen elv lép életbe. Jutalmazás nem egyenlőség, hanem méltányosság alapján történik. A felsorolásban helyet kapott többek között az a megállapítás is, miszerint a munkát az élet elé helyezik. Ha választhatnának, hogy több szabadidő vagy több pénz legyen a tulajdonukban, utóbbit választanák. A férfias társadalmakban míg a nők számára választható a karrier, a férfiakkal szemben közelvárásként jelenik meg. Ezzel párhuzamosan kisebb arányban találhatunk magas végzettséget megkívánó munkaviszonyt betöltő nőket.

- Bizonytalanságkerülési index (BKI):

Magyarország 82 értékkel bír ezen skálán, azaz Magyarország erősen bizonytalanságkerülő, Jellemzően az, 'ami ismeretlen az veszélyes' felfogás érvényesül, a kétértelmű helyzeteket marginalizáljuk. A túlszabályozottság nem csak jelen van, de többé-kevésbé szükségként is megjelenik, az esetben is, ha nem betarthatóak a rendelkezések (Falkné, 2015).

Magyarországon ez történelmi múltra is visszavezethető, hiszen annyiszor voltunk kiszolgáltatva, alárendelve más nemzeteknek.

- Időorientáció:

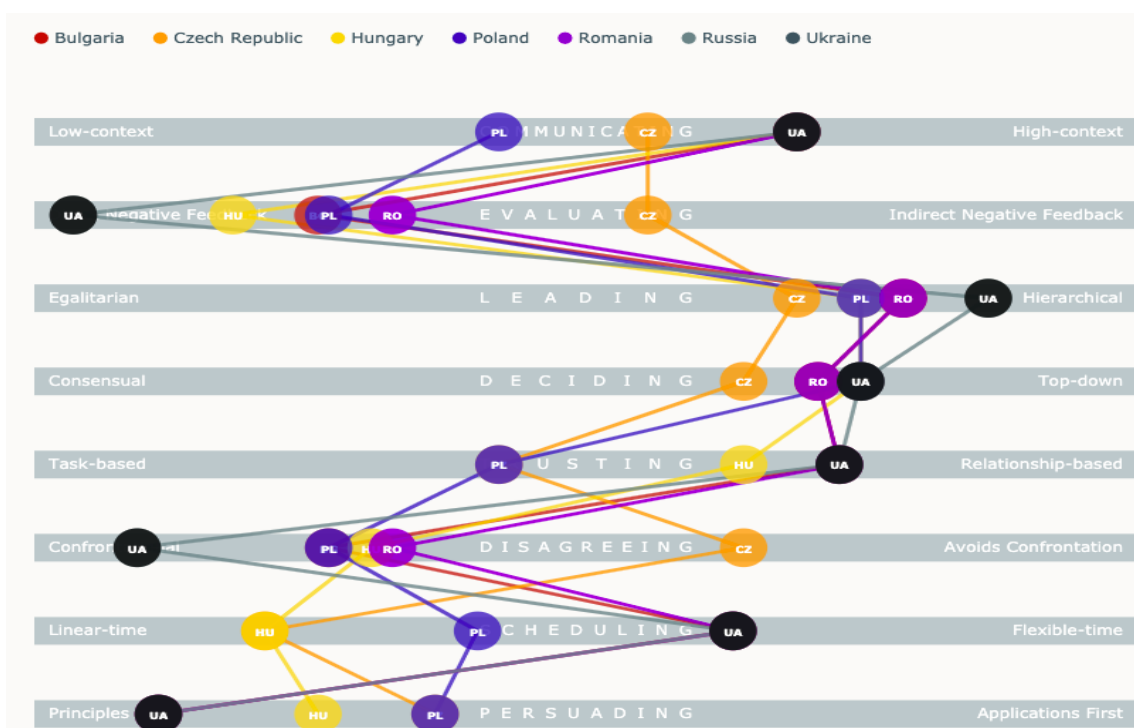
Azt fejezi ki ez a dimenzió, hogy a társadalmat mennyire jellemzi rövid vagy hosszú távú gondolkodás. Utóbbira jellemző a múlt könnyebb elengedő készsége és a jövőt lehetőségként értelmező, abba befektető felfogás (Holicza, 2016). Az 58-as index alapján hazánkra ezen állítások jogosabban ráhúzhatók, mint ellentéteik.

1.2.2. Erin Meyer – The Culture Map

Meyer viszont a 8 dimenziós Kultúratérképet alkotta meg az országok és kultúrájuk „feltérképezéséhez”. Dimenziói a meggyőzés, bizalom, ellenvetés, időfelfogás, kommunikáció, vezetés, döntéshozás és negatív kritika.

Magyarország értékei a fenti ábráról (4.ábra) leolvashatóak.

4. ábra Kultúratérkép



Forrás: Meyer, 2014

A téma kapcsán számomra relevánsak a következők:

Kommunikáció terén Magyarország magas kontextusú országnak tekinthető, ahol a kommunikáció réteges, árnyalt és jellemző a kifinomult információközlés, melynek következtében a sorok között is tudnunk kell olvasni.

Meyer eredményei arra mutatnak rá, hogy mi magyarok a negatív kritikát is közvetlen módon, nem köntörfalazva, nyíltan, őszintén, illetve pozitív visszacsatolás nélkül - amely még esetleg tompítaná a kritika „rossz érzését” - közöljük egymással.

Vezetés tekintetében Meyer úgy találta, hogy hierarchikus berendezkedésűek közé tartozunk erőteljesen. S ez azt jelenti, hogy átlag gondolkodás szerint egy jó vezető erős kezű, hatékonyan vezeti beosztottjait, akik szeretik a világosan közölt utasítás követését. A szervezeti felépítés több rétegű és rögzített. (Hofstede módszere alapján is hasonlóakat állapítottam meg a fentiekben.)

Döntéshozatal tekintetében országunk az úgynevezett „felülről lefelé” típusúak csoportját erősíti. Ezen országokra jellemző, hogy egy megoldandó szituáció esetén többnyire egy személy kezében összpontosul a döntési jogkör és az az egyén legtöbbször vezetői pozíciót is tölt be. Fordítva: (Visanuiu, 2019)

1.3. Generációk világa

1.3.1. Generációk meghatározása, elnevezéseik

Mielőtt a generációk szemüvegén keresztül szemlélnénk a munka, a vezetettség világát tekintsük át mit is takar a generáció fogalma, mi alapján különítenek el generációkat és végül azt, hogy a megszületett generáció csoportok milyen jellemzőkkel lettek megáldva.

Számos generációs témában íródott cikk, tanulmány elméleti, fogalmi alapozása nyúlik vissza a Mannheim Károly nevéhez fűződő, 1928-as generációfogalomhoz. „Művében, a *Das Problem der Generationen*-ben (A generációk problémája) a generációt nem szociológiai értelemben vett csoportként, hanem pusztán összefüggésként aposztrofálja” (Hornyák, 2013, 113.old.).

Három kritériumelemet állít fel meghatározásában a generációs közösségiesedés kapcsán, melyek a következők: „Kronológiai egyidejűség; ugyanazon történelmi-társadalmi térhez és időhöz tartozás, azonos kulturális kontextus; és részvétel e történelmi-szociális egység közös sorsában, az események ugyanazon tudatrétegből való érzékelése” (Mannheim, 2000 in Buda 2019, 121. old.).

Mccrindle és Wolfinger (2010, 14.old.) a következőképp írnak: „A generációt olyan személyek csoportjaként határozzuk meg, akik ugyanabban a korszakban születtek, ugyanazon időszak formálta őket, és ugyanazon társadalmi markerek voltak hatással rájuk – más szóval a generáció egy azonos életkor és életszakasz, létfeltételek és technológia, események és tapasztalatok által összekapcsolt csoport.”

Mint dolgozatomban elején láthattuk a vezetés fogalmát is számos gondolkodó számos oldalról közelítette meg és különböző értelmezések láttak napvilágot. Generációfelosztásokból sincs hiány, minden ezt kutató egyén kiválaszthatja a kutatásához a legmegfelelőbbet.

Dolgozatomban Steigerward Krisztián 2014-es generáció felosztását veszem alapul, melyet az átláthatóság kedvéért táblázatban (3.táblázat) szemléltetek.

3. táblázat: Az általam használt generációs felosztás

Generációk elnevezése	Veteránok	Baby boomerek	X generáció	Y generáció	Z generáció	Alfa generáció
Intervallumok	- 1945	1946 - 1964	1965 - 1979	1980 - 1994	1995 - 2010	2011 -
Életkor 2021-ben	-76	75-57	56-42	41-27	26-11	-10

Forrás: Steigerward, 2014 alapján saját szerkesztés, 2021

Mint láthatjuk, már az előző évszázad közepe körül születetteket is számba veszik a generációs osztályozás során, s mindről számos információ és leírás fellelhető, ha bővebben szeretnénk elmerülni tartalmukban. Viszont én írásomban csupán két általam választott generációt vizsgállok meg. Ez a két generáció, ahogy az ismeretségi körömben magyarázom, az én korosztályom, azaz a **Z generáció**, valamint a szüleimé, avagy az **X generáció**.

A két generáció között, legszűkebben értelmezve is egy 15 éves szakadék húzódik.

Ez az időtáv nem egy egykönnyen átugorható kis gödröcske, egy másik „különálló” generáció is helyett kapott közöttük, az Y generáció. Falkné (2015, 86.old.) írásának konklúziójában részt képez a következő állítás is, miszerint „a különböző korcsoportok között mindenütt vannak kulturális különbségek, de ezek különösen szembetűnőek Közép- és Kelet-Európában az 1989-es politikai és gazdasági változások óta eltelt két és fél évtizedben.” Tekintsük át milyen általános jellemzők húzhatóak rá a két kiválasztott generáció tagjaira, közösségükre.

1.3.2. X generáció általános jellemzése, koruk impulzusainak hatása

Az X generáció elnevezés, habár már 1965-ben napvilágot látott Hamblett és Deverson 1965-ös könyvében, valójában Douglas Coupland 1991-ben megjelent műve, az X generáció: mesék egy felgyorsult kultúrának című könyve tett világszerte ismertté és népszerűvé. Douglas úgy vallott, azért döntött ezen elnevezés mellett, mert ez a generáció teljes mértékben definiálatlan akart volna maradni (Csutorás, 2020).

Ezen generáció életét hirtelen bekövetkező változások tarkították, s bizonytalanság szőtte át azt, legyen szó a pénzügyekről vagy a családi életről (Smola – Sutton, 2002 in Szabó et al. 2019). Mindezek következtében beszélhetünk ma egy olyan korosztályról, amelynek az individualizmus nagy hatással volt életére (Jurkiewicz – Brown, 1998 in Szabó et al. 2019). Hatással volt rájuk, hogy olyan családokban nőttek fel, ahol nem csak a férfi, hanem már az édesanyák is munkát vállaltak (Karp et al., 2001 in Szabó et al. 2019). Megesett, hogy az akkortájt megnövekedett válási számok következtében csupán egyik szülővel éltek (Kupperschmidt, 2000, Szabó et al. 2019), azaz már gyerekként megtanulták, hogy magukról kell gondoskodniuk (Soulez – Soulez, 2011 in Meretei, 2017).

Erről a generációról a digitális bevándorlók csoportjaként is hallhatunk, tekintve, hogy gyerekkorukban vette kezdetét a kábeltévé és a mobiltelefon térhódítása (Malatyinszki, 2020). Ezen korosztály már döntően eltér az előző generációktól, alapvető, megszokott számukra a változás, a változatosság és a több lábon állás. (Kupperschmidt, 2000; Lukovszki, 2015 in Szabó et al. 2019).

Megtapasztalták saját bőrükön a rendszerváltással járó „viszontagságokat”. Az akkor bekövetkező változásokat kihasználva sokan megalapozták hátralévő életüket, sokan viszont ellenkezőképpen, sajnos elmulasztották ezt a lehetőséget. A Nagy változást követően transznacionális cégek Magyarországon történő elterjedésével megnövekedett az igény a szellemi munkások, a könnyen tanuló, fejlődő fiatalok iránt, akikből kis idő alatt, jó munkaerő lehet és ők maguk is stabil munkahelyre vágnak. Így lett sok X generációs vezetői pozíciót betöltő egyénné (Bokor, 2007 in Meretei, 2017).

Magasan képzettnek mondhatóak, akár több nyelvet is tanultak, beszélnek, továbbá megesik, hogy egy helyett akár kettő vagy több diplomát is szereztek, illetve számítógépes tudással is bírnak (Besenyei, 2016 in Szabó et al. 2019).

1.3.3. Z generáció általános jellemzése, koruk impulzusainak hatása

Elnevezésüket tekintve itt sem csak egy kifejezést használhatunk. Legtöbb megközelítés a jellemzőikre, médiahasználatukra mutatva fogalmaz meg nevet, minthogy „Facebook generáció”, netgeneráció és digitális bennszülöttek és stb. (Törőcsik - Pál, 2015).

Vajon a nagy különbözőség csupán a technológia és az Internet „kezében” összpontosul?

Tény, hogy ők alkotják a világ első globális nemzedéket, hiszen teljes mértékben annak a világnak születtek gyermekeivé, amelyet egyre nagyobb mértékben szabnak meg a különféle digitális technológiák. Az internet a fő információbázisuk. Számukra megszokott, hogy szakadatlanul kapcsolódnak egymáshoz, és ha szükségük van rá szüntelenül, korlátok nélkül és azonnal hozzáférnek a webhez (Csehné, 2017).

Viszont „nemcsak az Internet és a számítástechnika, technológia fejlődése van nagy hatással az új generációra, hanem sok más szempontból is más a világ, mint korábban” (Nelke, 2004 in Ferincz, 2012, 221.old.). „A Z-k a terrorizmus krízisperiódusában, a globális válság és a klímaváltozás idején születtek” (McCrindle - Wolfinger, 2010, 16.old.).

A korábbi generációk gyermekeihez képest őket veszik körül a legkisebb családok, gyakran karriert építő, a családalapítást a korábbi nemzedékekhez képest jóval későbbre időzítő 30-as, 40-es nők gyermekei (Csehné, 2017).

Továbbá „a fiatalabb generációk - Y és Z generáció - politikailag elkötelezettek és környezettudatosak.” (McCrindle - Wolfinger, 2010, 15.old.) A sebesség fontosabb számukra, mint a pontosság (McCrindle, 2011, 14.old.). A munka és a magánélet közti balansz megvalósításának lehetősége számukra minden faktor közül a leglényegesebb (Pregnolato et al., 2017 in Krajcsák, 2018).

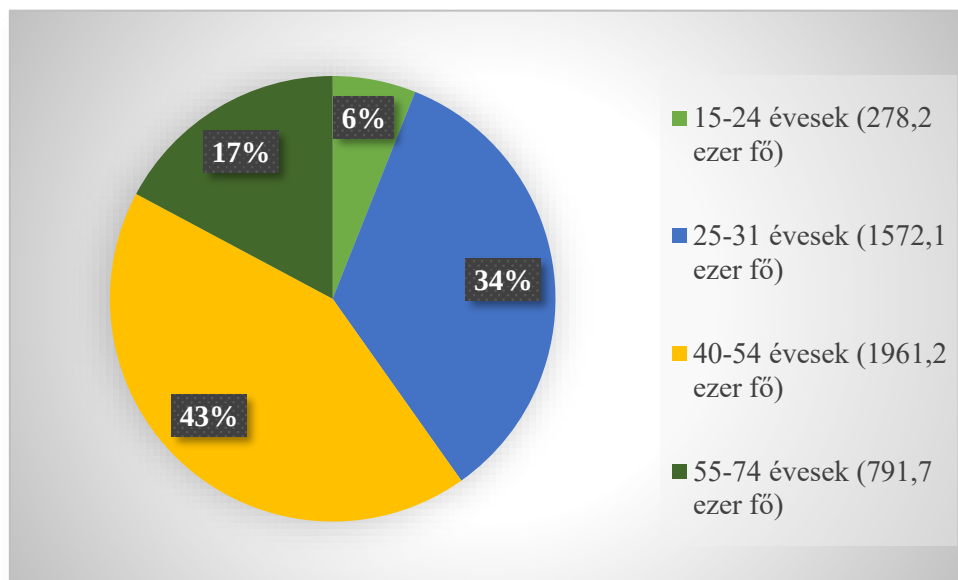
Mark McCrindle and Ashley Fell (2019) öt rájuk jellemző vonást állapít meg: vizuális, mobil, digitális, globális és szociális.

A népszerű negatív sztereotípiák, miszerint számukra már kevésbé jelentőségteljesek a személyes kapcsolatok, nem igaz. Több kutatás is igazolja, hogy barátok és ismerősök a Z generáció tagjai között is fontosnak tartják egymással az ilyen jellegű kapcsolattartást (Törőcsik - Pál, 2015).

1.3.4. Generációk a munkaerőpiacon

A Központi Statisztikai Hivatal oldalán nyilvánosan közzétett adatok alapján a lenti diagrammon (7. ábra) a magyarországi foglalkoztatottak 2020-as korcsoportonkénti eloszlását láthatjuk.

7. ábra: A foglalkoztatottak aránya korcsoportok szerint 2020-ban



Forrás: a KSH – lakossági munkaerő-felmérés-statisztikai adatelőállítási rendszer adatai alapján saját szerkesztés, 2021

Habár az adatok nem a legfrissebbek, mégis képet ad a valószínűsíthető 2021-es arányokról is. Jóllehet az életkori elhatárolások sem felelnek meg tökéletesen az általam használt generációbeosztásnak, kis eltéréssel mégis ráolvashatóak a következők:

A sötét zöld színnel jelölt rész jelzi, 17%-os részvétellel, a Baby Boomer generációt, 34%-os arányban, kék színben díszileg az Y generáció. S a legkisebb és a legnagyobb cikkelyt tudhatja magáénak a 15-24 évesek és a 40-54 évesek korcsoportja, mely megfeleltethető a Z és az X generációnak. Valószínűsíthető, hogy a mai napon is, 2021-ben is az X generáció tagjai teszik ki a legnagyobb részét, majdnem a felét a hazai munkaerőpiacnak. A Z generáció még kis számban képviselteti magát-e téren, de ne felejtjük el, hogy évről évre egyre több Z generációs fiatal hagyja el az iskolapadot és lépi át a munka küszöbét.

Ha nem is jelentős még az egymás mellettiség, „érdemes azonban figyelmet fordítani rájuk, mivel tíz év múlva minden ötödik munkavállaló közülük kerül majd ki” (Szabó et al. 2019, 79.old.).

Tekintsük át, melyek azok a jellemzők, amelyeket a két generációra nézve kiemelhetünk, felkutatva ezáltal az eltérő, s netán megegyező és aspektusokat.

❖ X generáció a munka világában

„A generációk különféle jegyeket hordoznak, melyek nemcsak a fogyasztói szokásaikat, hanem a munkahelyi elvárásaikat és viselkedésüket is meghatározzák” (Barta, 2011, 389 old.).

Általánosan kijelenthető, hogy megbízhatóak, szabályozottak és szakmailag is magas színvonalat képviselnek. A munka és magánélet közötti balansz megteremtése és annak fenntartása jelentős nehézséget okoz életükben, ugyanis jellemzően igen sokat dolgoznak, mely rányomja bélyegét a magánéletükre is, annak ellenére, hogy a legjobbat szeretnék a családjuk számára is. A korosztály tagjainak munkaéletében megjelenik egy tendencia, miszerint a személyes kapcsolat egyre inkább kiveszőben van, akár csak az, hogy mennyire ismerik a vezetőjüket, főnököket (Tari, 2010 in Szabó, 2017). Felmérések alapján az X generációs munkaerő (és a Baby Boomer) önállóbban végzi a rábízott munkát (Crampton - Hodge, 2007 in Szabó et al., 2019), ezzel szemben az utánuk következő generációk közül kikerülő munkavállalók jóval nagyobb mértékben tartanak igényt mentorálásra és részesítik előnyben a személyes visszacsatolást, kommunikációt (Neil, 2010 in Szabó et al., 2019).

Cennamo és Gardner (2008) kutatásai alapján, munkahelyet nehezebben hagyott egy X-es, mint egy Y generációs.

„Főbb munkaértékeik: technológiaőrült, független, egyensúlyra törekvő, szkeptikus, megbízható, magas munkaelvárások, magasan kvalifikált, szórakoztató dolgokra vágyik” (Khera - Malik, 2014 in Meretei, 2017, 13.old.).

E generáció tagjai aligha keresnek betölthető állásokat az internet segítségével, és kényelmetlenül élik meg, hogy képzéseken kell részt venniük (Malatyinszki, 2020).

Egy 2007-es, az USA-ban lezajlott 200 fő bevonásával lezajlott felmérés eredményeként olvashatunk többek között az X generáció munkahelyi motivációiról Montana és Petit (2008) írásában. A kutatás alanyainak 25 előre megadott tényezőből kellett kiválasztania és rangsorolnia 6 faktort, amelyet a legfontosabbnak vélnek a munkájuk motivációjaként.

Ezen 6 fő motivátor a következő volt az X generációból megkérdezettek között:

- | | |
|--|--|
| 1. Az érzés, hogy tisztelik, mint embert, személyt | 4. Érdekes munka végzésére való lehetőség |
| 2. Jó fizetés | 5. „Fontos a munkám” érzés megléte |
| 3. Előléptetési lehetőség | 6. Önfejlesztésre és fejlődésre való kilátások |

❖ Z generáció a munka világában

Kutatásom másik célcsoportja, a Z generáció tagjai, akik kitörnek a megszokott viselkedésmintákból és a felépített keretekből.

A technikai világban szerzett tudásuk kiemelkedő munkaerővé teszi őket, azonban nehezen vagy épp egyáltalán nem képesek elfogadni a hatalom kultúrát és a tradicionális motivációs eszközök nem válnak be esetükben (Kárpáti, 2020).

Magas igényekkel vannak a fizetés területén már karrierjük kezdeti fázisában is. Ahogy megszokták, hogy mindent egyből kézhez kaphatnak, a magas bérezést is mihamarabb akarják, nem egy egész életutas munkaharc után (Molnár, 2016 in Szabó et al. 2019).

Nem minden azonban a pénz, ha az elvárásaik közt kutakodunk.

Igen fontosnak tartják a munkavégzés közbeni élményt, hogy élvezni tudják, amit csinálnak (Csehné, 2017).

Személyes preferenciájuk szerinti munkahely, ahol konzisztensen visszajeleznek munkájuk, teljesítményük kapcsán, s az elismerést sem sajnálják tőlük. Fontos, hogy ne érezzék magukat gátolva személyes megnyilvánulásaikban, legyen szó akár feletteseiknek való visszajelzésről (Elmore, 2014; Zubány, 2008 és Molnár 2016 in Szabó et al. 2019). Magabiztosak és nem rettennek meg a kihívásoktól (Kissné, 2014), általában véve a szabadságérzetet keresik, így népszerű köreikben a kötöttségmentesség, a rugalmas munkaidő, továbbá a „home office” is. Nem látják magukat végtelenségig a beosztottak sorai között, vezetőként is el tudják képzelni magukat (Elmore, 2014; Zubány, 2008 és Molnár, 2016 in Szabó et al. 2019).

Míg az X generáció soraiból gyakorta hallunk olyan személyekről, akik egy, max. kettő munkahelyen dolgoztak egész életükben, addig a Z fiataloknak a munkahelyváltás gondolata sem egy rémisztő gondolatként fut át agyukon. „Kompromisszum nélkül változtatnak majd munkahelyet, ahányszor csak szükségét érzik, és nem aggódnak amiatt, hogy nincs biztos fizetésük meg egy állandó munkahelyük” (Csehné, 2017, 126. old.). Két álláslehetőség esetén szívesebben döntenek a környezettudatos gondolkodást magáénak valló és CSR stratégiát fontosnak tartó vállalat mellett (Kissné, 2014). Csehné Papp Imola alapszakos egyetemisták pálya- és munkaelképzeléseit kutató, 98 fővel végzett kérdőíves felmérése eredményeként többek között a következőket állapította meg: „A hallgatók munkahellyel kapcsolatos preferenciái közül első helyen a javadalmazás (98%), a vidám csapat (95%) és a karrier lehetősége (93%) szerepel. Az itt kirajzolódó munka-értékrend nagyjából megegyezik azzal, amit a Z generáció általános vonásainak ismeretében várható volt: előkelő helyre került a karrierfejlődés és a feladatok változatossága, valamint a javadalmazás” (Csehné, 2017).

2. Saját kutatás

2.1. A kutatás módszertana:

Kutatásom primer eljárásan alapszik, melyet kvantitatív módszerrel hajtottam végre.

Mintavételezésem technikája nem véletlenül alapuló volt. Felmérésem folyamán hólabda módszert vettem igénybe, ugyanakkor a kiértékelés során a koncentrált kiválasztás elveit alkalmaztam.

Tudniillik, „a nem véletlenül alapuló mintavételi technikákat akkor alkalmazzuk, ha a mintába kerülő elemeknek nagy a jelentősége a későbbi elemzés szempontjából, ezért előzetes kritériumokat fogalmazunk meg a mintaelemekkel szemben. Emiatt a reprezentativitás nem feltétlenül teljesül, s így a mintából levonható általános érvényű következtetések is bizonytalanok lehetnek” Csugány (2019, 12.old.).

Nem a fentiek cáfolataként, sokkal inkább kis megnyugvást nyújtó elgondolásként illeszteném be ide az alábbiakat:

„A reprezentativitás azt jelenti, hogy a minta összesített jellemzői, tulajdonságai, paraméterei jól közelítik a sokaság ugyanezen összesített jellemzőit. Nem szükséges, hogy a minta minden szempontból reprezentatív legyen, elegendő, ha a konkrét kutatás szempontjából fontos jellemzőkre korlátozódik például nem, életkor, iskolai végzettség, területi elhelyezkedés” (Pakai – Kivés, 2013 in Boncz, 2015, 27.old.).

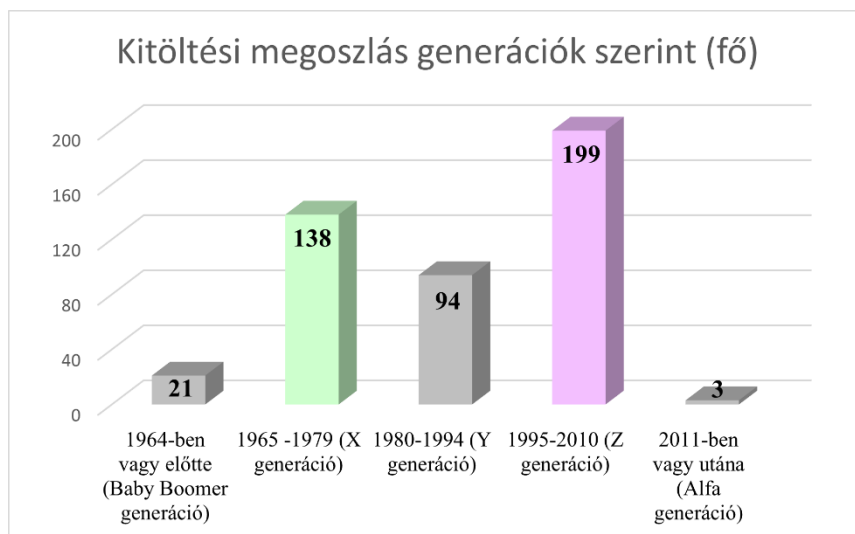
Kérdőívem a Microsoft Forms felületét igénybe véve készítettem el, melyet 2021.10.03.-án tettem közzé Facebook oldalamra, illetve számos széles ismeretségi körrel rendelkező ismerősöm megkértem, ossza meg ő is kérdőívem a lehetséges felületeken. Kérdőívem 2021.10.09.-én zártam le, összesen 455 kitöltésszámmal.

Egy beküldést kellett teljességében kitörölnöm, mivel annak kiküldője jelezte felém, hogy Y generációsként félrekattintott és így az X generáció soraiban volt a válasza.

A begyűjtött adatokat Excel táblázatban jelenítettem meg, s a számítások helyéül is ezen felület szolgált.

A kitöltés elkezdése bárki számára elérhető volt, de kérdőívembe épített első szűrő kérdés (8.ábra) segítségével külön tudtam választani az általam vizsgált két generációba tartozók, és az azokon kívül esők válaszait, s így végül kutatásomhoz 337 releváns, az alapsokaságba tartozó, vagyis az X vagy a Z generáció egy tagjától származó kitöltésre tettem szert.

8. ábra: Mikor született?



Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2021

A szakmai kérdések előtt még két, az eredmények valódiságát előkészítő kérdést alkalmaztam. A Z generáció jelenleg élő tagjai 11 és 26 éves kor közöttiek lehetnek, mégis tekintettel a tényre, hogy a munkavállalás alsó korhatára 16 év, ezen generáció tagjainak a következő kérdésre is válaszolniuk kellett: „Betöltötte a 16 éves kort?”, kiszűrve ezzel további 4 személyt. S végül, tekintve, hogy a vezetettséghez való hozzáállást, jó vezetőről alkotott képet vizsgálom, úgy gondoltam, legyen feltétele a kitöltésnek, legyenek szűrve az alapján a potenciális kitöltő személyek, hogy valaha voltak-e beosztottjai egy vezetőnek, dolgoztak-e felettes kezei alatt (4.táblázat). Ennek következtében az X generáció tagjai közül 14, a Z generáció soraiból pedig 62 fő (összesen 78 fő) nem bizonyult megfelelőnek a kitöltésre. Így született meg a 257-es számosságú, a kutatásom szempontjából releváns mintám.

A kutatás szempontjából releváns mintámat (257 fő) külön, a két generációra osztva mutatom be alapinformációk tekintetében.

4. táblázat: Volt már főnök alatti beosztott viszonyban, volt már felettese? (Tanár nem számít) kérdésre érkezett válaszok eloszlása

Generáció szerinti hovatartozás	Volt már főnök alatti beosztott viszonyban, volt már felettese? (Tanár nem számít.)	Fő
1965 -1979 (X generáció)	Igen.	124
	Nem.	14
1995-2010 (Z generáció)	Igen.	133
	Nem.	62

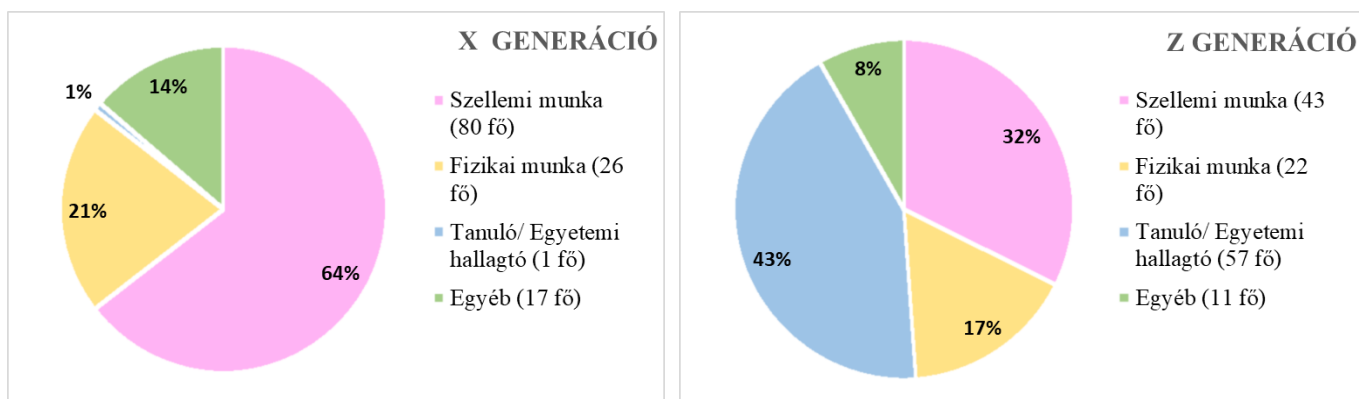
Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2021

Az 1965 és az 1979 között születettek esetében, ha megoszlási viszonyszámot kalkulálunk a válaszadók 27 %-a (34 fő) férfi és 73%-a (90 fő) nő. Ezen generációs kitöltőim átlagéletkora 48 év, a minta módusza a 46.

A Z generációs kitöltőim 40%-a férfi és 60%-a nő, mely 80 női és 53 férfi kitöltőt jelent. Az itt megszületett átlagéletkor 22 év, és a módusz is 22.

Kérdőívemben nem a legmagasabb iskolai végzettségre kérdeztem rá, hanem a betöltött munkakör típusára (9.ábra). Kitöltőim a következő megoszlással helyezkednek el a foglalkoztatottak, tanulók világában:

9. ábra: Milyen jellegű munkát végez?



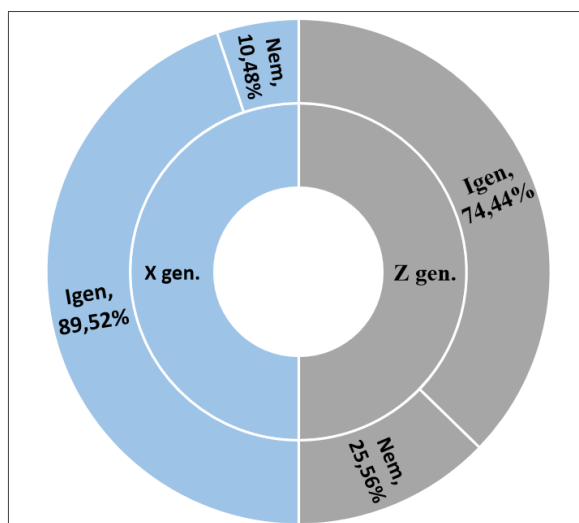
Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2021

2.2.Eredmények

Bevezetésként érkezzen két vidám mozzanata a kérdőívem feldolgozásának: Egyik kérdésem arra vonatkozott, hogy miért is volt jó az a vezető, akire épp úgy utalt a megkérdezett, hogy szerette. Két kitöltőm is megmosolyogtató választ adott a kérdésre. Az első, miszerint - „Mert.” - vagy a lényegi válasznélküliséget takarja, vagy azt, hogy nem is olyan könnyű megfogalmazni, miért kedvelünk, tartunk nagyra egy vezetőt. Kutatásommal megkísérlek ennél részletezőbb és igazságokat megfogalmazó következtetéseket tenni. A másik személy a következőképpen fogalmazott: „Szakdolgozatnyi szöveget lehetne írni róla.” Az esetek nagy részében kevésbé humoros és sokkal inkább tartalmi-szakmai válaszok és állásfoglalások érkeztek kérdőívemben feltett kérdésekre. Szakirodalmi áttekintésem mellett ezeket bemutatva teszek eleget utóbbi, víg kedélyű megszólalóm kijelentésének.

- Kérdőívem 4. kérdése (10. ábra) azt kutatja, volt-e egyáltalán jó vezetője a megkérdezetteknek. Kíváncsi voltam, vajon a két kiválasztott generáció szemüvegén nézve mennyire lehet

10. ábra: Volt már olyan főnöke, akire azt tudja mondani, hogy jó vezető (volt)?



Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2021

„siralmasnak” vagy kedvezőnek mondani a magyarországi vezetői összetételt. Örömmre szolgál feldolgozni a beérkezett válaszokat, melyek alapján a többség volt már jó főnök beosztottjaként alkalmazotti pozícióban. Az idősebb korosztály nagyobb arányokban számolt be jó vezetővel való érintkezésről, melynek amellet, hogy lehet, hogy tényleg több jó vezetővel találkoztak, az is lehet az oka, hogy jóval több ideje képezik részét a munkaerőpiacnak. A munkaerőpiacon eltöltött idő növekedésével egyenesen arányosan vezetőkkel való, és természetesen a potenciális jó vezetőkkel való találkozás esélye is nő.

- A fenti megnyilvánulásokat folytatólagosan, lehetősége volt válaszadóimnak (5.kérdés) saját szavaikkal megadni, miben rejlett ama bizonyos kedvelt vezetőknek a „varázsereje”. A két korcsoport válaszait egyesítve kezeltem és a beérkezettek közül néhány érdekes választ ábrába foglalva (11.ábra) jelenítettem meg. Számos egyszavas válasz is született, melyekkel a későbbi hasonló kérdések miatt, az ismétlés elkerülése végett, itt nem foglalkozom.

11. ábra: Miért volt ez a személy jó vezető Ön szerint, miért szerette?



Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2021

Két további válasz is felkeltette a figyelmem:

„Nem várt el tőlem olyat, amit ő maga ne tudott vagy akart volna megcsinálni.”

Későbbi, kifejtős kérdésemre is érkezett be tartalmilag hasonló válasz, s bármikor mikor ezeket olvastam értetlenül álltam felettük, egyet nemértésem kifejezve. Sokan úgy fogalmaztak, hogy egy jó vezető olyan feladatot nem oszt ki, amit ő maga ne lenne képes elvégezni. Jómagam kétféleképpen tudom értelmezni ezt a kijelentést: fizikailag vagy szakmailag. Ha a fizikai képességet vesszük alapul, akkor egyetértek, nem kellene növelni a társadalom kiszípolozását, túlterhelését és emberséges-reális talajon kellene, hogy álljanak a vezetők feladatkiosztás során. De ha a másik értelmezést vesszük alapul, már nem ilyen egyszerű a képlet, mely megoldáshoz vezet.

„Egy jó vezető, minden beosztottját tudja helyettesíteni.”

Gondoljunk bele, egy cégtulajdonos, vagy egyéb magas beosztású vezető miért vesz fel például könyvelőt, lakatost, fordítót vagy porfestőt. Mert képtelen az összes szükséges szakmai képesítésre szert tenni, ami szükséges vállalata működéséhez. Ez esetben természetes, hogy nem képes elvégezni beosztottjai feladatait, viszont ellenben javadalmazást biztosít.

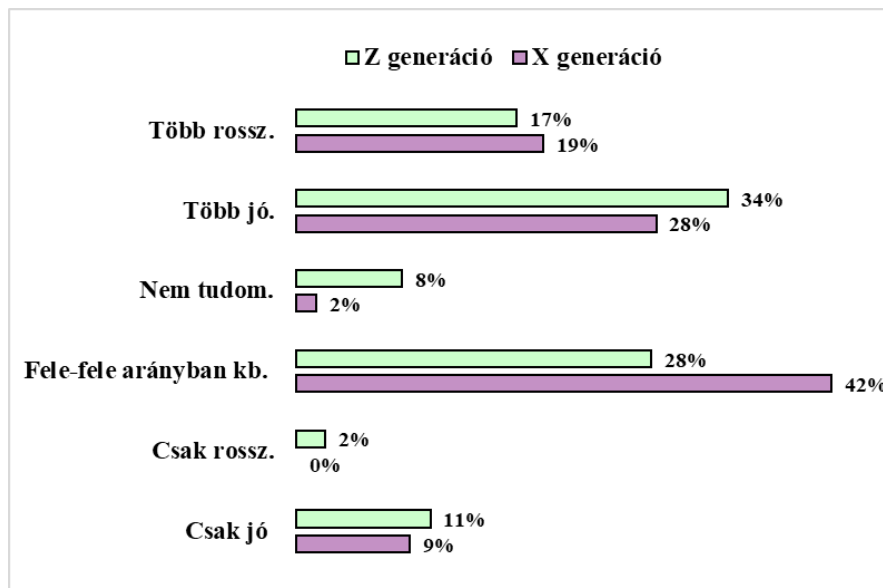
Ha a hierarchia alacsonyabb pontján elhelyezkedő, pl. csoportvezetőkről gondolkodunk, esetükben már valószínűbb, hogy megállhat az elvárás. Egy csoport tagjai közül csoportvezetővé (ideális esetben nem kapcsolati tőkére hivatkozva, hanem) vagy kimagasló szakmai tudásának és/vagy vezetői képességeinek következtében emelkedik fel valaki. Az itt említett három esetben is eltérő lehet annak a szintje, hogy az illető szakmai tudása mennyire haladja meg az alá beosztottakét. Ideális esetben igen, de az esetek 100%-ára nem húzható rá a sokszor elhangzott kijelentés, sem tényként, sem elvárásként, hisz a vezető akkor vezető, ha „titulusa” erre jogosítja fel. Akkor is, ha nem tudja helyettesíteni még saját csoportjának tagjait sem.

Az ábrához visszatérve (11. ábra), az ott feltüntetett gondolatokat tanulmányozva kijelenthetjük, hogy számos igazán egyszerű dolog is elhangzott kitöltőim fejében. Ezzel arra szeretnék utalni, hogy a vezetőknek lehetséges, hogy sokszor nem menedzsment-képességfejlesztő kurzusokra lenne szüksége, hanem az emberségesség fogalmának teljeskörű ismeretére, illetve azok gyakorlására működésük során.

- Korábban rögzítettem, hogy a mai X és Z generációsok hány százaléka tekinthető szerencsésnek a vezetői minőség terén, amivel eddigi pályafutása során érintkezett. Hasonló jellegű visszagondolásra buzdítottam válaszadóim a 21. kérdéssel: „*Milyen arányban voltak eddig jó és rossz felettesei?*”. (Lásd 12.ábra.)

Első észrevételem az volt, hogy a 4. kérdésnél (10.ábra) sokkal szigorúbban ítélték a kitöltőim: hozzávetőlegesen 10,5 és 25,6% vallott úgy magáról, mint aki *soha* nem volt szerinte jó vezető alá beosztva. Ehhez a kérdéshez érve (12.ábra) lágyult a tömeg. Lehetséges, hogy mivel ez a kérdés a kérdőív végé fele volt már, jobban belemelegedtek a témába, emlékeik egyértelműbbek voltak, esetleg véleményük újragondolására is sarkallta őket a korábbi kérdések megválaszolása.

12. ábra: Milyen arányban voltak eddig jó és rossz felettesei?



Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2021

Indulva a napsütötte oldalról, csak jó vezetője a kitöltők kb. 1/10-nek volt, őket követik a szintén kedvező helyzetűek többségi megelégedettséggel a korcsoport 3/10-e. Az X generációsok majdnem fele voksolt a fele-fele arány mellett, Z generációsok soraiból annyian vélekednek így, ahány „X-es” a ’több jó’ válaszlehetőséget választotta. A nagyjából rossz vezetőkkel találkozők sokasága is megjelenik sajnos és mondhatni a ’csak jó’ értékének duplájával. Az ifjabb generáció 8%-a inkább nem bolygatja a múltat és közülük kerül ki a 2%-os ’csak rossz’ arány is, míg az X generációsok a korábbi ~10,5%-ot sutába vágva 0%-kal álnak fel erre a dobogóra.

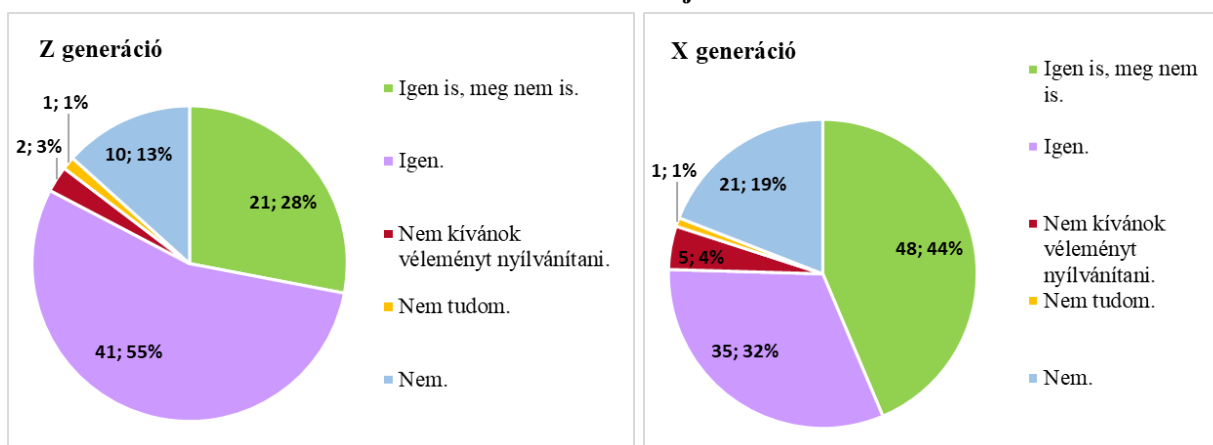
Kötelező szakmai gyakorlatomat már magam mögött tudhatom és állíthatom, hogy meg tudja keseríteni az ember napjait, ha egy vezetői pozícióban lévő személy „nem az ideális képet festi le elénk”.

Egy előnye lehet annak, ha valaki rossz vezető működését is tapasztalta már munkahelyein: tanulhat a hibáiból és ha ő kerül hasonló pozícióba tudhatja, hogy ne viselkedjen. Ugyanez fordítva, hál' Istennek van követendő példa az emberek emléktárában.

- Arról már van információnk, megkérdezettjeimnek eddigi pályafutásuk során milyen arányban volt szerencsájük jó vezetővel együtt dolgozni (12.ábra). Most az a kérdés, hogy jelenlegi főnökük milyen ítéletet kapna (13.ábra). Hogy ez kiderüljön, összevont értelmezéssel kezelem kérdőívem 6. („Jelenleg van felettese, főnöke?”) és 7. („Meg van elégedve jelenlegi főnökével? Jó vezetőnek tartja?”) kérdésre beérkezett válaszokat.

A választ beküldő X generációsok 88,71%-nak, a Z generációhoz tartozók 56,39%-nak volt a kitöltés pillanatában felettese, s ez lehetőséget biztosít a jelenlegi vezető állomány megítélésére. Nem arra, hogy valóban jó vezetők-e, hisz ezt nem lehet egy egységes skálán mérni, de az általuk vezetettek véleménye alapján következtetni arra. A generációnként beérkezett állásfoglalások arányaikban a következőképpen alakultak:

13. ábra: Meg van elégedve jelenlegi főnökével? Jó vezetőnek tartja?



Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2021

A két feltüntetett vélemény megoszlás, habár mutat hasonlóságokat, bőven van különbség is, amit említeni kell. A két generáció közel sem egyenlő mértékben elégedett a följük helyezett állományával. Egyértelműen igenlő válaszra sokkal nagyobb mennyiségben találunk a fiatalabb generáció válaszait vizsgálva. A felettes alatt munkálkodók több mint fele vélekedik úgy, hogy a szerencsések közé tartozik. Ezzel szemben több mint 20%-kal kevesebb X generációs döntött úgy, hogy ilyen egyszerűen megadja főnökének ezt a „kinevezést”. Úgy gondolom ezen eredmények mögött állhat az is, hogy egy „X-es” már jóval több éve dolgozik, jóval több tapasztalattal a háta mögött, és feltételezhetően jóval nagyobb számban fordult már meg a látókörében vezető, melynek következtében egyszerűen nagyobb fenntartással kezeli a

körülötte zajló világ mozzanatait. A válaszok ezt igazolják: a 32%-os igenlő arányt egy egész nagy 44%-os „Igen is, meg nem is.” meglátás-csoport egészíti ki. Nyitottabb szemek jobban látják, hogy van, ami már nem olyan fekete vagy fehér, létezik átmenet is. A Z generációs válaszadók sorából egy elhanyagolhatóbb számú, 28% gondolkodik még hasonlóképpen. Ha összeadjuk ezt a két értéket, mindkét generáció esetében némileg biztató képet festhetünk le a jelenlegi vezetői állományról. „Z” szemmel nézve 83%, valamint az „X-esek” kicsivel több, mint 2/3-a is legalább részben vagy egészen elégedett felettesével.

Az egyértelműen „nem jó a vezetőm” álláspontú honfitársból is lehet számlálni sajnálatos módon. Ennél a válasznál is merészebben kattintott az idősebb generáció, 19%-uk biztosan nem a főnökük miatt szeret bejárni dolgozni reggelente. Kérdés, hogy vajon itt is szóba jöhet-e a szigorúbb hozzáállás vagy az ifjak naivitása.

Nyilvánvalóan csendben maradók is képviseltetik magukat, de összességében számos magyarországi vezetőnek kijár a taps eredményeim szerint. Engem meglepett ez a felállás, sokkal több negatív „megnyilvánulásra” számítottam.

Továbbiakban a cél az lehet, hogy az úgymond kedvencek megmaradjanak jó szokásaiknál, illetve a váltakozó körülményekhez (akár generációváltás a munkahelyeken) megfelelően alkalmazkodva maradjanak továbbra is jók abban, amit rájuk bízott a sors. Az, aki jó is meg nem is, akarja azonosítani a külvilágból feléje irányuló jeleket (mert biztos, hogy vannak) ismerje fel a hiányosságait és törekedjen arra, hogy azon területeken fejlődést tudjon eszközölni. A kifejezetten negatív benyomást keltő vezetők pedig egy ideális világban, saját érdekükben felébrednek az álomból és tudva azt, hogy nekik is javukra válik, ha tisztelik, szeretik őket, változnak.

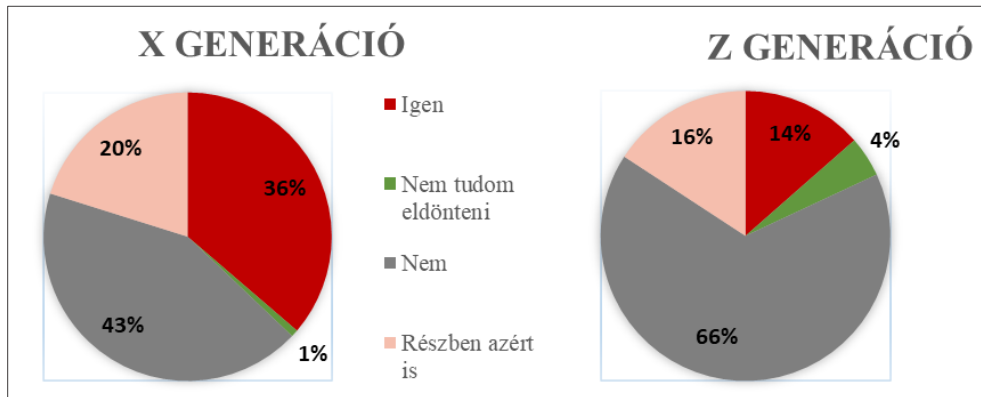
- Lehet különbség rossz és rossz vezető között is. Feltételezhetünk egy határt, amin túl inkább munkahelyet változtatnak az emberek, mint hogy napról napra szembesülniük kelljen a kényelmetlen valósággal. Mennyire lehet ez gyakori? (Lásd 14.ábra.)

Szomorú tény, hogy X generációs munkaerőnk több mint fele váltott már munkahelyet szimplán a főnöke és/vagy ez és egyéb dolgok miatt. A Z generációs értékek nem ilyen magasak, 30%-uk járt már ugyanígy.

Megközelítés kérdése, hogy ez az arány kecsegtető-e. Feleannyi időt sem töltöttek munkavállalóként, mint az idősebb generáció, ehhez képest magas az arány. Vagy mondhatni válogatosabbak, esetleg nagyobb magabiztossággal váltanak, mint elődjük? Csehné (2017) írására alapozva erről számolok be a szakirodalmi áttekintésben a Z generációról. Továbbá

tudniillik, hogy Cennamo és Gardner (2008) kutatásai alapján, munkahelyet nehezebben hagyott egy X-es, mint egy Y generációs.

14. ábra: Hagyta már ott munkahelyét a főnökével való elégedetlenség/konfliktus miatt?

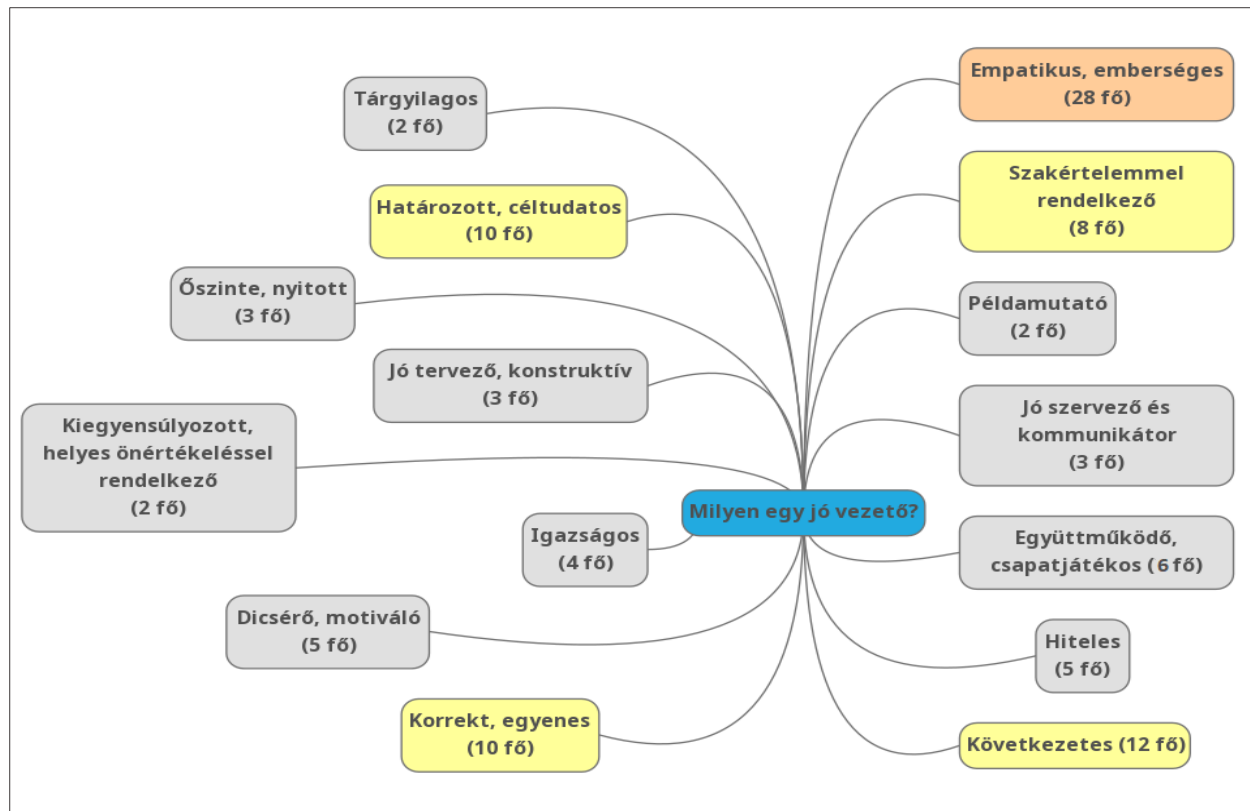


Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2021

Hogy kinek szomorú ez? Legfőképp a tulajdonosoknak, illetve a közvetlen munkatársaknak, ugyanis minden egyes munkaváltáscsere tudásvesztést jelent a cég szempontjából nézve. Gondoljunk bele, ha be is tanítják az új egyént, van az a tapasztalat, tudás, amit nem lehet 2 hét, de még 3 hónap alatt sem átadni, s a leköszönő egyén hazasétál a fejében lévő értékes „csomagjával”.

- A 9-es kérdésem egy szabad asszociációs kérdés volt (15.ábra), melyben arra kértem kitöltőimet, hogy fogalmazzák meg melyik az a tulajdonság, ami szerintük egy jó vezetőnél a legfontosabb.

15. ábra: Mi az a tulajdonság, ami legfontosabb véleménye szerint, ha egy jó vezetőről van szó? Írja le az első gondolatát! /X generáció/



Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2021

Az enyémhez hasonló módszerrel már kutattak a témakörben, számomra is alapul szolgált, (Pierog et al., 2016) és a 'Korábbi kutatások' fejezetben bővebben írtam róla. Kitöltőim egy része nem csupán egy szóval válaszolt, hanem szép, kerek mondatok és tulajdonság felsorolások is érkeztek be. A megszületett tulajdonsághalmazokat generációkként különválasztva gondolathálóval szemléltetve jelenítettem meg.

A mai „X-esek” számára úgy tűnik (15.ábra) nincs fontosabb, mint az empátia és emberségesség. Úgy vélem ez nyújtja az egyéneknek a biztonságérzetet. Hisz gondoljunk bele, ennek hiányában hiába szakmailag kimagasló és rendkívüli vezető egy felettes, a legalapvetőbb emberi oldala vész el a munkakapcsolatnak. A sárga színnel jelzett rubrikák rejtik a fontossági alap négy másodlagos fundamentumát.

Az ábrán látható tulajdonságok mellett még egyes gyakorisággal találok a következő tulajdonságokkal is:

befogadó

előzékeny

döntésképes

<i>tiszteletudó</i>	<i>karizmatikus</i>	<i>tisztánlátó</i>
<i>felelősségtudatos</i>	<i>lelkiismeretes</i>	<i>rugalmas</i>
<i>figyelmes</i>	<i>lojális</i>	<i>segítőképző</i>
<i>integráló</i>	<i>megújulóképes</i>	<i>sokoldalú</i>

Érdekes, elgondolkodtató vélemények:

Érkeztek válaszok, amelyek azt írták körül, hogy valóban vezessen a kijelölt személy. Ezt nagyon szépen kifejezte az egyik kitöltő: „*Vezet Ő*”.

Igény van arra, hogy egy felettes „*képviselje a beosztottak érdekeit és kiálljon értük*”. Jelen esetben biztosan egy olyan vezetőről lehet szó, aki szintúgy felel egy magasabb beosztású egyénnek.

Többen kitértek arra, hogy egy vezető ismerje „*a beosztottjai kompetenciahatárait*”, illetve „*legyen tisztában (és tisztelje is) a beosztottjai értékével és mindenkit aszerint legyen képes kezelni.*”

Öt kitöltő is megfogalmazta, hogy azt tartja a legfontosabbnak, hogy a vezető ne viselkedjen felsőbbrendűen vagy nézze le beosztottait, ezzel szemben az egyenlőség, egyenrangúság és az eszerint való bánásmód jelenjen meg.

„*Megértő, de erőskező.*” írta egyik válaszadóm, mely egyben kontrasztosan és mégis valóságghűen leírja, hogy mennyire multifunkcionális lét is a vezetői. Mire is gondolok? Legyen a vezető megértő, empatikus, ne felejtse el, hogy elsősorban mind emberek vagyunk. S mégis legyen tudatában, hogy ezzel a hozzáállással vannak, akik visszaélnék, hogy van egy határ, amin túl már sorba visszaegyengetni vagy onnan kiállítani kell és alkalmazni mindazt a jogkört, hatalmat, képességet, ami rendben tartja a dolgokat. Ehhez kitűnően kapcsolódik egy másik igényesen megfogalmazott vélemény: „*Legyen elképzelése arról, hogy miből áll a vezetői szerepe az adott szituációban*”.

Kedvencem ezen korosztály válaszaiból pedig a következő: „*Katonai idézet: Előre! Utánam!* Ha a seregre gondolok fegyelmezetten előre menetelő katonák sokaságát látom, ahol a magasabb rangú katona van elől és őt követik utána a többiek. Ezt a harmonikus képet festi le nekem a fenti mondat, hogy nem hajcsárként oldalról vagy hátulról dirigál a vezető, hanem legelől példát, de ha nem is példát, legalább irányt mutatva halad a tömeg előtt.

További válaszok:

„Megfelelő kommunikáció a felette és az alatta lévőkkel (nem ugyanaz).”

„Meghallgasson másokat is, ne csak saját magát!”

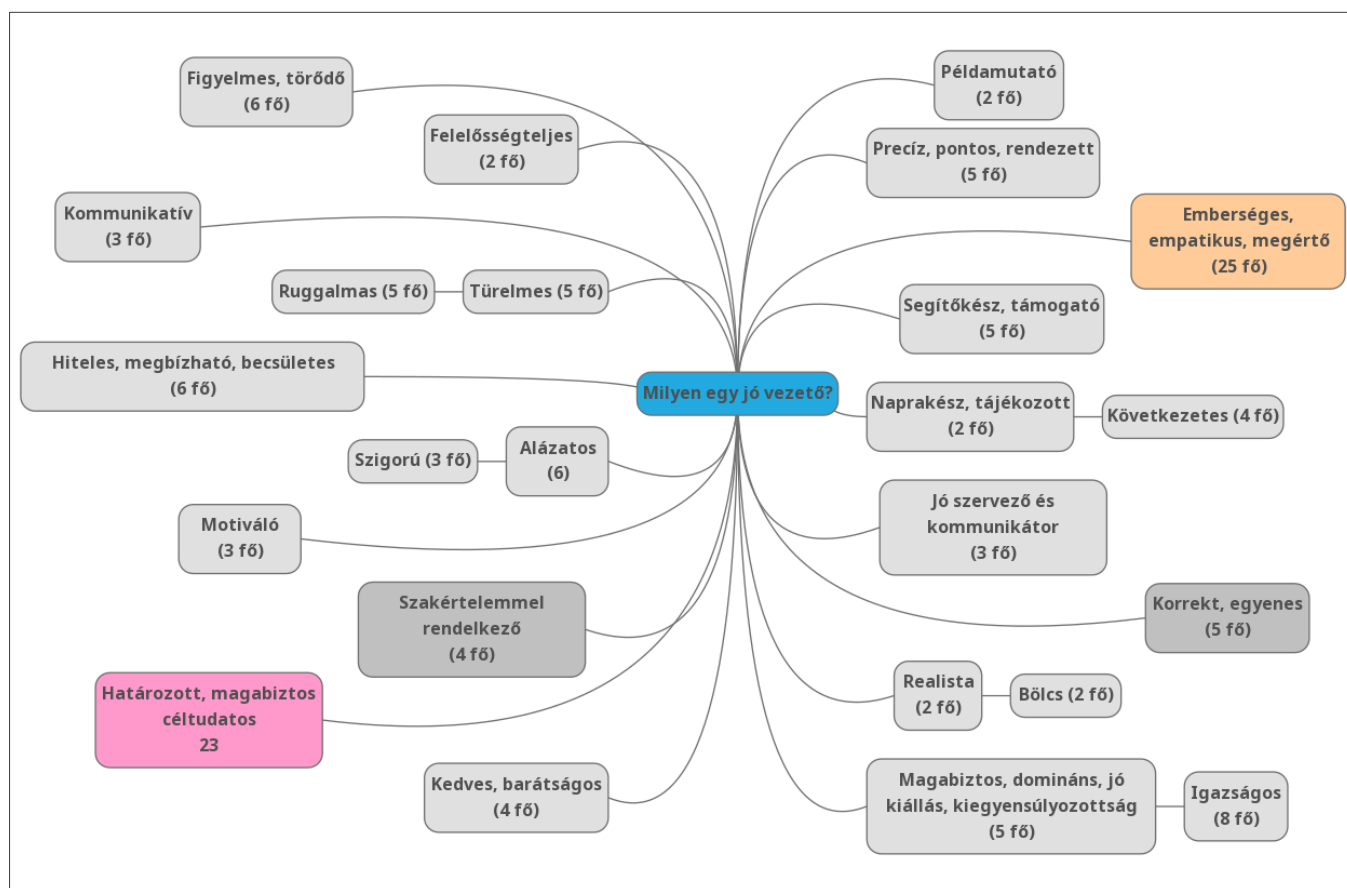
„Logikus elvárások - Ne zsigerelje ki mentálisan beosztottait.”

„Autonómia. Hagyni az alkalmazottaknak, hogy önállóan gondolják át a folyamatot, találják meg a legjobb megoldást. Szükség esetén iránymutatásokkal támogatva.”

„Hisz a célokban, és van jövőképe.”

„Inspiráló környezetet biztosít.”

16. ábra: Mi az a tulajdonság, ami legfontosabb véleménye szerint, ha egy jó vezetőről van szó? Írja le az első gondolatát! /Z generáció/



Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2021

Ne felejtjük el, hogy Z emberöltőből érkező mintám 9 fővel nagyobb, mint a másik, de így is látható és elsőre is feltűnő, hogy sok új csoport szerepel az ábrán (16.ábra), s a megfogalmazott elvárások sokkal széleskörűbbek, a két fő csoport mellett, sok kis létszámmal szereplő tulajdonságot láthatunk. Ebből óvatos következtetésként megtehetjük, azt, hogy a Z nemzedék összetettebb elvárásokat támaszt vezetői felé. Vajon az is kijelenthető, hogy az ifjabb korosztály

szemében elérni a 'jó vezető' titulust nehezebb, mint az X-es alkalmazottak esetében? Lehetséges, a komplexitás erre hajaz.

Amit biztosan tudhatunk, hogy az empátia, megértés generációkon átívelő szükségletként jelenik meg, ezen elvárás-hálón is a legdominánsabb tényező. Kiemelendő viszont, hogy e korcsoport jóval több tagja döntött úgy, hogy a határozottságot vagy annak szinonimáját adja meg legfontosabbnak. A számomra legmeglepőbb jellemvonás-csoport, ami létrejött az a hatszoros gyakorisággal megjelenő alázatot tartalmazó rubrika. A *Pszichológus kereső, blog* felületén talált definíció segített megérteni vajon mit érthettek a kitöltőim e szó alatt: „Az alázat igaz önismeretből fakad, mely megóv az elbizakodottságtól. Ellentéte a gőg” (Gesler, 2017). Az Encyclopedia Titanica oldalán azt értettem meg, hogy az alázatos személy nem fölényeskedik, és nem kell állandóan emlékeztetnie másokat az általa elért sikerekre és eredményekre.

Elszórtan beérkeztek válaszként a következő tulajdonságok is:

<i>béketűrő</i>	<i>közvetlen</i>	<i>pozitív</i>
<i>hatékony</i>	<i>meggyőző</i>	<i>szeretetteljes</i>
<i>humoros</i>	<i>őszinte</i>	<i>szimpatikus</i>
<i>tiszteletudó</i>		

Egyéb beérkezett gondolatok:

A Z generációnál is megjelenik az a felfogás, miszerint a vezető ne kívülállóként nézzen végig a történéseken, hanem a működés magjait az egyéneket is jól ismerje. „Ismerje a dolgozóit, tudja mire képesek.”

„Úgy gondolom a jó "főnök" egy jó munkatárs legyen, egyenlőnek érezzük magunkat mellette.”

„Tudja az irányt és tudjon arrafelé koordinálni mindenkit.”

„Főnök helyett vezető” legyen. Rendelkezzen „vezetői tehetséggel”.

- Három korábbi, tudományos írásban foglalt eredményeket, meglátásokat (Helle-Helle, 2019; Rády - Szűcs, 2014; Pierog, 2016) segítségül hívó és azok összevetésére szolgáló kérdésem (20.) a következőképpen hangzott (5.táblázat): „Rangsorolja a következő tulajdonságokat, aszerint, hogy melyikeket tartja legfontosabbnak és kevésbé fontosnak egy jó vezető esetén?” A három kutatás eredményeként megjelenő legfontosabb vezetői tulajdonságok a következőek, melyekről a szakirodalmi áttekintésem részeként is írok:

jó kommunikációs készség / szavahihetőség / intelligencia.

Nyilvánvalóan mindhárom tulajdonság alapvetően fontosnak tekinthető, így nehéz, de mégis kitöltőimnek meg kellett próbálniuk egy rangsort felállítaniuk saját véleményük alapján. Az eredmények a következőképpen alakultak:

5. táblázat: Rangsorolja a következő tulajdonságokat, aszerint, hogy melyikeket tartja legfontosabbnak és kevésbé fontosnak egy jó vezető esetén?

20-as kérdés kitöltési eredményei				
Sorrend	(fő)		%	
	X	Z	X	Z
I J SZ	5	17	4,03%	12,78%
I SZ J	13	18	10,48%	13,53%
J I SZ	3	12	2,42%	9,02%
J SZ I	23	29	18,55%	21,80%
SZ I J	44	27	35,48%	20,30%
SZ J I	36	30	29,03%	22,56%
Össz.:	124	133	100%	100%

Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2021

A legnépszerűbb besorolási sorrend az X generáció tagjainak kitöltése alapján a szavahihetőség – intelligencia – jó kommunikációs készség 35,48%-os választási aránnyal. Leggyakrabban összeállított rangsor a másik generációnál a szavahihetőség – jó kommunikációs készség – intelligencia.

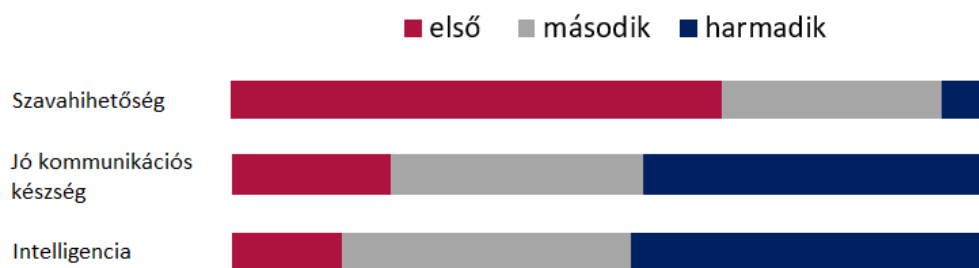
Legkevésbé népszerű mindkettő korcsoport részéről a /jó kommunikációs készség, intelligencia, szavahihetőség/ sorrend.

Egyenként vizsgálva a három tényezőt (17. és 18. ábra) az alábbiakat állapíthatjuk meg:

A 'Szavahihetőség' tulajdonság kérdéskörben való fontosságát a következőket találjuk: Az X generációs rangsorolások 64%-ban volt első helyen a Szavahihetőség, illetve első vagy második helyen az esetek 93,6%-ban. Ezzel összehasonlítva a Z generációs fontossági megítéléseket azt látjuk, hogy első helyen 42,86%-ban jelenik meg, első vagy második helyen pedig a rangsorolások 78,2%-ban. Utolsó helyen, generációkként, 6,45% és 21,8%-ban található meg. Mindezek értelmében, egy jó vezetőről, ha beszélünk a szavahihetőség az X generáció számára

fontosabb, mint a másik két meghatározás, illetve fontosabbnak tartják, mint a Z generáció.

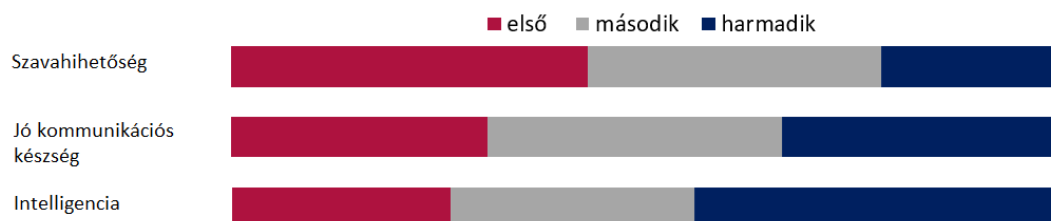
17. ábra X generációs rangsorolási megoszlás



Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2021

Ha a 'Jó kommunikációs készség' szükségességének megítélését nézzük a következő megállapításokat tehetjük: első helyi besorolást 20,97%-ban kapott az idősebb korosztálytól, míg a fiatalabb nemzedék az esetek nagyobb, 30,83%-ban vette legelőre. Ha nem csupán az első, de a második helyet is számításba vesszük, ez a két érték 54,03%-ra és 66,17%-ra változik. Hogy egy vezető mennyire kimagasló kommunikáció terén - összevetve a másik két választható jellemzővel - az az eredmények alapján a Z generációs fiatalok számára meghatározóbb, mint az X generációs egyének szerint.

18. ábra: Z generációs rangsorolási megoszlás



Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2021

Vajon az intelligencia mennyire lényegi a megszületett minősítések alapján? Egészen alacsony arányban került első helyre a Z generációs kitöltők által, mindössze az esetek 26, 32%-ban, az idősebb nemzedék soraiból beérkezett rangsorolások esetében is csak 14,52%-nál volt első helyen. Első vagy második fontossági pozíciót -a megszokott sorrendben - 52,42 és 55,64 százalékban kapott az 'Intelligencia' a két korcsoporttól.

Nem állítottam a kérdés megfogalmazásával, hogy a három tulajdonság egyike is nélkülözhetetlen vagy nélkülözhető lenne, de a kitöltőim a fenti elemzéseknek megfelelő rangsorolások mellett döntöttek.

Mindezek értelmében, ha feltételezzük, hogy egy vezető ezeket az adatokat kapja kézhez, mint térkép, merre induljon? Egy biztos, ha többségében X generációsok útját egyengeti, akkor mindenekelőtt arra ügyeljen, hogy beosztottai bizalmát ne játssza el, ígéreteihez minden helyzetben hű maradjon s így jól halad a tisztelet kivívásának útján.

Ha a vezetettek korosztályára nézve profilt váltunk, már nem ennyire egyértelműen döntő a szavahihetőség. Ha egy vezető Z generációs csapattal dolgozik „kösse fel a gatyáját”, ugyanis egy Z generációs munkavállalót, úgy tűnik, nem lehet meggyőzni csupán egy dologgal, azzal, hogy betartja valaki a szavát. Nem hagyják figyelmen kívül, de az, hogy valaki a szavak embere legyen vezetőként és intelligens is, nagyobbat nyom a latba az összképet tekintve, mint idősebb kollégáik szemében.

A szakirodalmi áttekintésemben is írtam, hogy *„megszokták, hogy mindent egyből kézhez kaphatnak”* (Molnár, 2016 in Szabó et al. 2019) és kezd úgy tűnni, hogy nem gondolkodnak másképp a jó vezető személyével kapcsolatosan sem.

Kilences és húszas kérdésem értelmezését összevetve a vonatkozó hipotézist – H3: „A Z generációhoz tartozó vizsgálati személyek összetettebb elvárásokat támasztanak vezetőikkel szemben, mint az X generáció szülöttei.” -elfogadom.

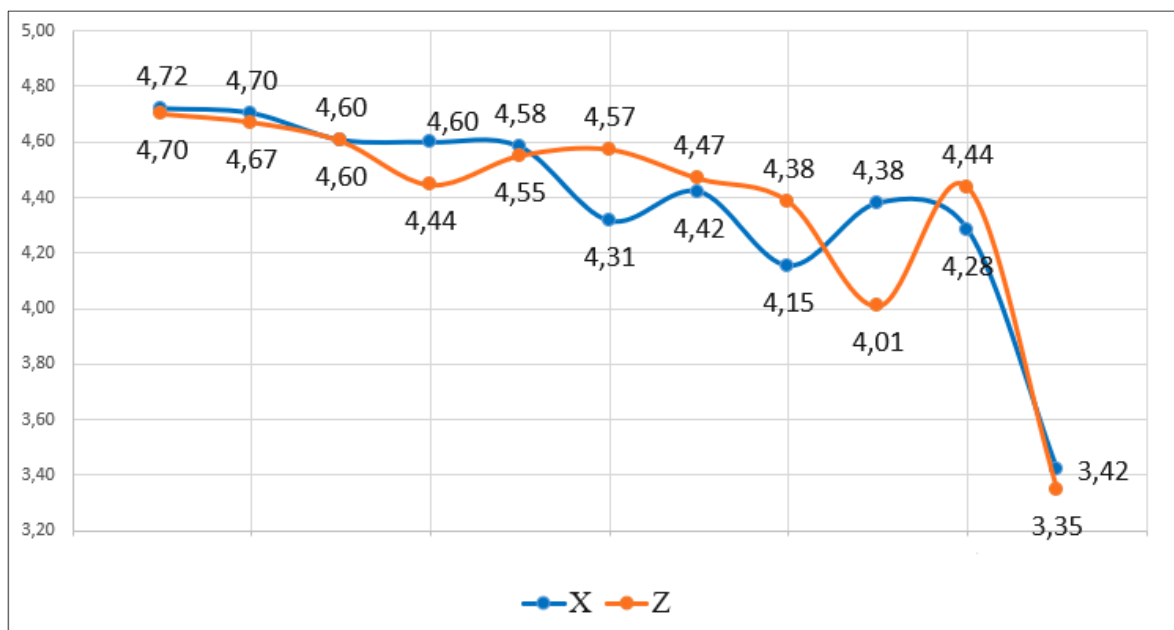
- Következő, 10-es számú kérdésem „kész tények elé”, akarom mondani tulajdonságok elé állította kitöltőimet (6.táblázat). Összesen 11 jellemzőt sorakoztattam fel, a feladat ezek fontosságának megadása volt 1-től 5-ig terjedő skálán, ahol 1-elhanyagolhatóan fontos 2-kevésbé fontos 3-közepesen 4-inkább fontos 5-nagyon fontos.

6. táblázat: Mennyire fontosak Önnek egy vezetőben a következő jellemzők, tulajdonságok?

Generációs átlag/tényező	Logikus gondolkodás	Lelkiismeretesség	Magabiztosság	Gyakorlatiasság	Empátia	Türelem	Céltudatosság, eredményorientáltság	Közvetlenség, nyíltság	Kiszámíthatóság	Precizitás	Szigor
X	4,72	4,70	4,60	4,60	4,58	4,31	4,42	4,15	4,38	4,28	3,42
Z	4,70	4,67	4,60	4,44	4,55	4,57	4,47	4,38	4,01	4,44	3,35

Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2021

19. ábra Mennyire fontosak Önnek egy vezetőben a következő jellemzők, tulajdonságok? grafikus ábrázolása



Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2021

Számottevő eltérés a két korcsoport által megalkotott értékek között nincsen. Kis híján megegyező értékek szerepelnek többek között a logikus gondolkodás, céltudatosság, empátia oszlopoknál, s a magabiztosságot azonos mértékben tartják kitöltőim mérvadónak. A Z generáció nagyobb hangsúlyt fektetett idősebb „társánál” a precizításra, türelemre és a közvetlenségre. Az „X-esek” kismértékben szigorúbbnak tartják az ideális vezetőt, és nagyobb elvárást támasztanak gyakorlatiasság terén is. Legszembetűnőbb, hogy a szigor leszámítva minden jellemző meghaladja a 4-es értéket, fontosnak titulálva azokat, ezzel szemben a szigor értéke, mindkét generációnál kb. egy egésszel a többi tényező értéke alatt helyezkedik el. Úgy tűnik generációs hovatartozástól függetlenül sem tartják rendkívül központi tulajdonságnak.

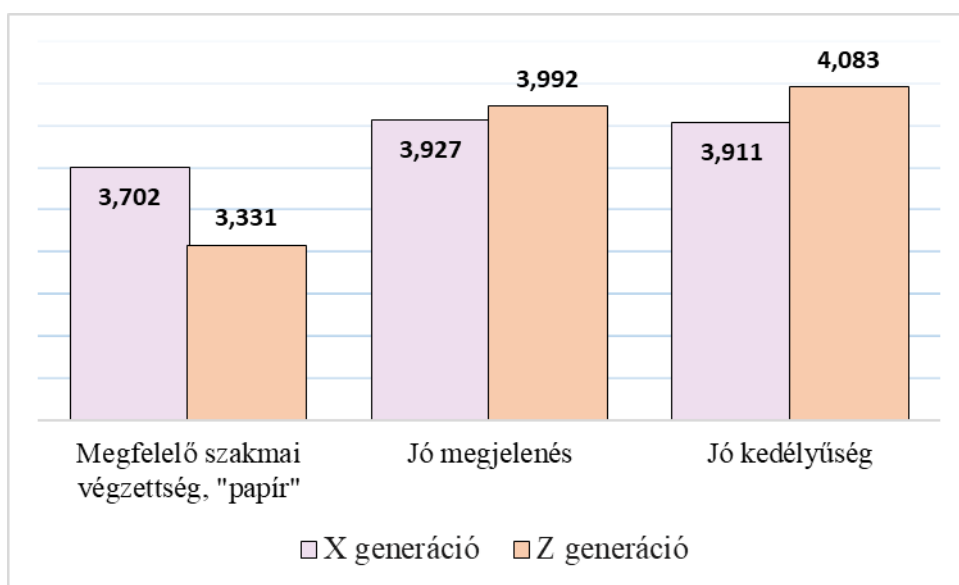
Bár én feltenném a kérdést, hogy csak nem szeretik a szigorú hozzáállást vagy valóban nem segíti elő a vezetői működést...

Legközelebb a maximum, 5-ös értékhez a lelkiismeretesség és logikus gondolkodás áll, mindkét korosztály egybehangzó állásfoglalása alapján. Mindezek értelmében vezetőként logikus gondolkodásunk fejlesztésére szánt idő semmiképp sem felesleges.

- A könnyebb szemléltethetőség és értelmezés érdekében a következő három kérdés kapcsán megszületett eredmények egy ábrára kerültek (20.ábra). A 11.(*Mennyire fontos Önnek, hogy főnöke rendelkezzen megfelelő szakmai végzettséggel, "papírral"?*), 12.(*Mennyire lényeges Ön szerint egy vezetőnél, hogy jó kedélyű, humoros ember legyen?*), és 13.(*Mennyire fontos Ön szerint egy vezetőnél, hogy jó megjelenésű legyen? (öltözködés, személyes higiénia)*) kérdésre beérkező információk feldolgozva alább láthatók.

Kitöltőimnek egy 1-től 5-ig terjedő skálán kellett megadniuk, mennyire tartják szignifikánsnak az alábbi három tényezőt. (1-egyáltalán nem fontos, 5-nagyon fontos)

20. ábra: 11., 12., és 13. kérdésre vonatkozó eredmények



Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2021

A beérkezett értékelések átlagait vizsgálva nem mondhatjuk, hogy lényegtelen dolgokról van szó, hiszen a generációs átlagok megközelítik nagyrészt a 4-es szintet, mely jelentése hozzávetőlegesen az, hogy 'fontos'. A jó megjelenés és jó kedélyűség esetében az X generációsok hasonló értéket „alkottak”, melyet mindkét esetben felülírnak nagyobb igényeikkel munkaerőpiaci utódjaik. Az ifjabb korosztály válaszainak átlaga a jó kedélyűség esetén az egyetlen, amely 4 egész felett található. Ahogy az elméleti bemutatásban is írtam (Csehné, 2017), a Z generációsoknak igen döntő, hogy munkahelyükön jól érezzék magukat,

és ez úgy vélem egy elképzelt ideális vezető kapcsán kutatásom esetében is beigazolódott. Lehet nem tartanák elsődlegesnek vezetőink ezen két tényezőt, de nem árt odafigyelni, főleg, ha Z generációsokat egyenget valaki.

Meglepőbb, elgondolkodtatóbb eredményt hozó kérdés a 11. volt (20. ábra). Mindkét generáció erre adta a legalacsonyabb besorolást átlag szerint. Úgy látszik nem az a legeslegfontosabb, hogy végzettség, diploma legyen felmutathatóképes. Főleg nem a fiatalabb korcsoport szerint. 3.3-as átlaggal inkább a közepesen fontos kategória felé húz.

Arra, hogy a Z generáció értékei a 11. kérdés kapcsán alacsonyabbak lesznek, mint az X esetében sejtettem. Gyakran hallom, hogy a közgondolkodásban is ez szerepel: *„nem számít, hogy milyen diplomád van, csak legyen, a diploma csak beugró, a tudás számít.”*

Azt gondolná az ember, hogy a végzettség jogosít fel egy feladatkör betöltésére, s így igazán fontosnak tartják, viszont tovább gondolva rájöttem, hogy a papíron megjelenő eredmények maximum az állásinterjún kerülnek elő, utána a teljesítmény és tudás sokkal lényegibbé válik, előbbiek meg a fiókban porosodnak. Ezzel szemben a humor, a viselkedés és a külső megjelenés az, amivel nap mint nap találkoznak a vezetett személyek, érezve ezek hatásait vagy hiányát.

- Kérdőívemben külön kitértem a női vezetés témakörének feszegetésére (7.táblázat). 14-es kérdésemmel azt próbáltam kideríteni vajon van-e a fejekben egy optimális felállás, ha a feljűk helyezettek neméről van szó, kiélezve a kérdésemet az „ideális esetben” kifejezéssel. Ezt tovább gondolva általánosságában is kérdeztem a kitöltőimet a témakörben, hátha felfedezhető különbség a válaszokban.

7. táblázat: 14. és 15. kérdés mindkét generációra nézve vett együttes értelmezése

		Ideális esetben egy főnök Ön szerint inkább....?					
		Bármely nemből kerülhet ki remek vezető.		Férfi		Nő	
		X	Z	X	Z	X	Z
Mi a véleménye a női vezetésről?	Nem kívánok állást foglalni.	3	6	1	2	-	-
	Nem tudom.	-	1	-	2	-	-
	A vezetés a férfiak dolga.	-	1	4	5	-	-
	Támogatom, bármely nemből kerülhet ki remek vezető.	99	98	8	10	1	1
	Egyéb	5	3	3	4	-	-
Összesen:		107	109	16	23	1	1

Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2021

Meglepődéseimre a két korcsoport válasza igen egybehangzóak voltak már az első (14. *Ideális esetben egy főnök Ön szerint inkább....?*) kérdésnél is. A női nem mellett kizárólagosan 1-1 személy tette le a voksát, míg az erősebbik nem javára 16 vokssal 12,9%, 23 szavazattal pedig 17,29% döntött. A magasabb átlagéletkorúak 86,29%-a, az ifjabbak 81,95%-a vélekedik úgy, hogy a legideálisabb eset úgymond nem létezik, azaz nem kell választanunk, mindkét nem soraiból kerülhetnek ki kimagasló vezetők.

Ha a 15-ös kérdésre (*Mi a véleménye a női vezetésről?*) vonatkozó válaszokat nézzük, megfigyelhető, hogy máris nem olyan fekete és fehér a paletta, mint gondoltuk. Az X generáció 107 „bármely nemből kerülhet ki...” választ adó egyénből 99 tartotta magát ezen véleményéhez, míg 3 fő már inkább a hallgatást választotta, két válaszlehetőséget nem választottak és öten egyéni választ fogalmaztak meg válaszul. Ezek között van két tapasztalati megnyilvánulás („*Azt tapasztaltam, hogy a legjobb és a legrosszabb vezetők egyaránt nők voltak.*” „*Én több jó férfi vezetővel találkoztam, mint nővel.*”), és egy igen igényes, értelmező válasz, melyhez valóságtartalma következtében semmilyen magyarázatot nem fűznék: „*Itt az első*

pontot választom ("Támogatom..."), de azzal egészítem ki, hogy egy női vezetőnek - pont az ezzel kapcsolatos előítéletek miatt - sokkal jobban kell figyelnie a tekintélyének a beosztottjai felé való képviselőjére."

A másik két gondolat már kevésbé könnyen megugorható. A „feleslegesen hisztiznek” megnyilvánulás, habár alapulhat valós eseményeken, nem gondolom, hogy mérvadónak kellene lennie kutatásomban, mivelhogy ez egy lekezelő hozzászólás, mely valószínűsíthetőleg a bevezetésemben leírt „tartalmat közvetítő hangja csupán azért hallatszódik, mert hangosan kiabál” kategóriába tartozik.

S végül a hátramaradt gondolatról („Lehet nő, de ne akarjon férfi szigorral vezetni.”) nem tudom hogyan vélekedjek. Megértése gondot okoz. De ha úgy értelmezte a megfogalmazó, ahogy bennem lecsapódik, akkor nem értünk egyet: úgy vélem, ha egy nő vezetővé válik, választják, akkor joga van ugyanazzal a szigorral vezetni, mint férfi társainak. Mert mégis miért ne lenne? Mert nem áll jól neki? Egy szervezet életében a vezető, nemtől függetlenül, véleményem szerint a vezetői feladatok ellátásának céljával van jelen. Ha ez megköveteli időnként, vagy akár gyakrabban az adott személynek sarkára állását, akkor nemtől függetlenül a cél érdekében szinte mondhatni, hogy nemcsak joga, de kötelessége is így tenni és vezetői szigorral élni.

A Z generáció soraiból 98 ember szintúgy nem váltott oldalt, egy valaki nem tudott dönteni, dolgunk van 6 véleményt nem nyilvánítóval és egy személy a korábbi „nem független” válasza után amellet voksol, hogy 'a vezetés a férfiak dolga'. Három hozzászóló tartalmi többlete:

„Általában támogatom, de bizonyos konkrét területeken jobb egy férfi vezető.” Egyet kell értek a megfogalmazóval. Nyilván ezen konkrét területek megnevezésével még egyértelműbbé válna az állítás, de első elgondolásra lehet ez akár a saját elgondolásom alapján műszaki terület, a hadsereg és férfierőt igénylő területek.

Nem hiszem, hogy eretnek gondolat lenne ez, hiszen vannak olyan foglalkozások is például, ahol a nők dominálnak és férfiak alig merészkednek azon területre.

Egy határozott vélemény, mely nem enged belefolyást a témába: *„A vezetésnek semmi köze nincs a nemiséghez”*.

„Úgy gondolom, nőből is válhat jó vezető, de tapasztalatom szerint a nő vezetők hajlamosak érzelmi, nem pedig racionális alapon dönteni.” Szakirodalmi áttekintésem során (Goleman, 1995; Smith – Mackie, 2001; Szelényi, 2012 in Rády-Szücs, 2014) alapján is beszámoltam, ehhez hasonló sztereotípiákról.

Az első körben nők mellett voksolókról nem szólnék, viszont a férfinemet előnyben részesítőkről mindenképp. Ez esetben ugyanis megmutatkozhat a különbség az ideális eset és az általánosságban való gondolkodástól (7.táblázat). 16 plusz 23-an jelölték be, hogy ideális esetben férfi vezet. 4 és 5 fő nem hátrál, 16-ból 8 fő semlegesedik, ha eltekintünk az optimalizálástól, 23 főből pedig 10. Van, aki nem tud dönteni és választást megtagadók is, illetve véleményt hosszabban kifejtők is:

X

„Egy nő szerintem nehezebben hozza összhangba a karriert és a magánéletét.”

„Érzelmek vezetnek a döntésében, bosszúálló a nő. A férfi alkalmasabb vezetőnek.”

„Volt női vezetőm, 100%-ig küzdöttem érte, de voltak a korlátai.”

Z

„A férfiak könnyebben tudnak tárgyilagosan gondolkodni, míg a nőknél ezt könnyebben eltorzítják az érzelmek.”

„Bár vannak olyan területek, amit nők jobban tudnak koordinálni, a férfiak általánosságban több vezetési érzékkel rendelkeznek a vezetés terén, amiből fakadóan könnyebben képezhetők jó vezetőkké.”

Úgy gondoltam érdekes lehet megvizsgálni, hogy az egyes válaszokat hány százalékban választották nők és férfiak. Ennek szemléltetésére szolgál 8.táblázat:

A vizsgálati személyek 33,85 %-a férfi (87 fő). Vajon a férfiak jobban elzárkóznak a női vezetés gondolatától? Válaszaik megoszlása az alábbiakban kerül bemutatásra.

8. táblázat: Nemi arányok az "Ideális esetben egy főnök Ön szerint inkább...?" kérdés válaszainál

Bármely nemből kerülhet ki remek vezető.		Férfi		Nő	
216		39		2	
Nő	Férfi	Nő	Férfi	Nő	Férfi
154	62	15	24	1	1
71,30%	28,70%	38,46%	61,54%	50%	50%

Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2021

A férfiak 71,26%-a pártolja mindkét nem egyenlő esélyeit a témakörben. Eszerint a kérdésre a válasz nemleges. A 'Férfi' lehetőséget melyik nemből választották többen? Többségében

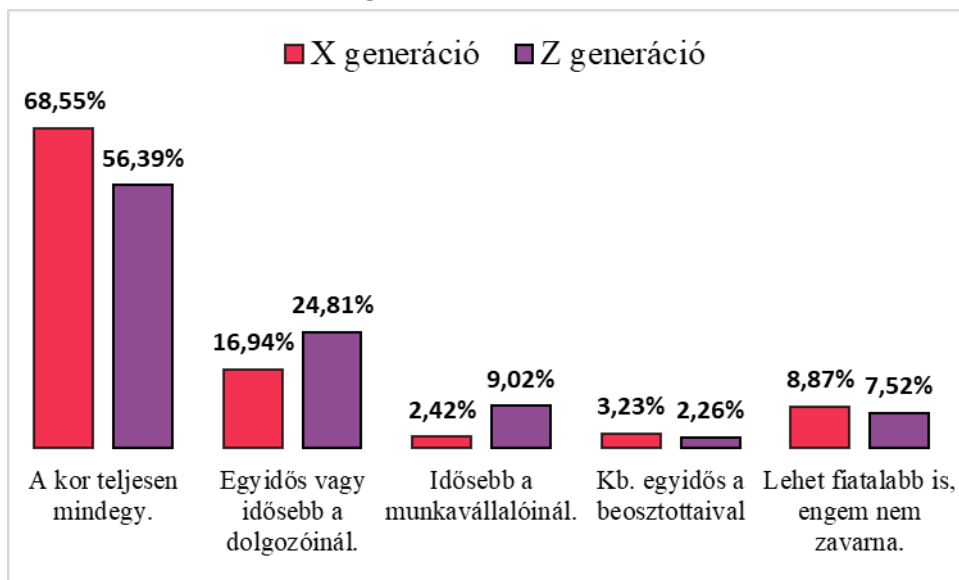
férfiak. Az összes női kitöltőm mindössze 8,82%-a voksolt a maszkulin nem oldalára, a férfiak viszont 27,59%-a saját neme mellett tette le a voksát, ami talán nem meglepő, miután elolvassuk egyik kedves kitöltőm 15. kérdésre leírt hosszabban kifejtett választát: *„Szerintem mindig furán jön ki, ha férfiak fölött áll egy nő és össze kell fognia őket. Szerintem csak a legkülönlegesebb esetekben működik, de ha egy nőkből álló munkacsoportot kell összefogni akkor minden további nélkül támogatom.”* Úgy tűnik a férfiak egy részében megbújhat egy efféle gondolkodásmód, tapasztalat. Ez vajon a történelem kiolthatatlan berögződése vagy nincs másról szó, mint büszkeségről? Vagy a férfiak tényleg jobbak a vezetésben?

Ezen témának részletesebb kivesézése egy külön kutatást igényelne. Én viszont eredményeim alapján végkonklúzióként fogalmaznám meg ezen két kérdéshez, hogy felderítő látni azt, hogy társadalmunk idősebb és fiatalabb tagjai is hasonló, igen nagy, mértékben nyitottak a női vezetés gondolata felé. Az X generáció nincs jobban ellene, mint az Z generáció.

Ezzel a H2. számú hipotézisemet - miszerint „A Z generációs vizsgálati személyek számára sokkal elfogadhatóbb „jelenség” a női vezetés, mint az X generáció tagjai számára.” - elvetem.

- Életünk során számos területen meghatározó lehet életkorunk. Derítsük ki, hogy milyen hatással lehet egy vezető megítélésére. Ehhez segítségül, kérdőívem 16. kérdését hívom (21.ábra). (Ezen kérdésnél a válaszok közé került az én hibámból egy olyan mondat is, ami tartalmilag megegyezik egy másik válaszával, viszont nem vettem ezt észre kérdőívem fogalmazása közepette. Ez a felesleges válaszlehetőség a következőképpen hangzott: "A lényeg, hogy fiatalabb ne legyen. Nekem egy fiatalabb ne dirigáljon!" Tartalmilag ezzel teljesen megegyező másik válasz pedig a következő: "Egyidős vagy idősebb a dolgozóinál." Lehetséges, hogy az egyezés a kitöltőknek is feltűnt, ugyanis csak egy Z generációs egyén választotta ezt a lehetőséget. Hogy az eredmények igényesebbek lehessenek, ezt az egyet átcsoportosítottam a higgadtabb megfogalmazású válaszlehetőséghez.) A megszületett véleménycsokrok a következőképpen festik le a valóságot, vagy annak egy darabját.

21. ábra: Mit gondol, ideális esetben a vezető...?



Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2021

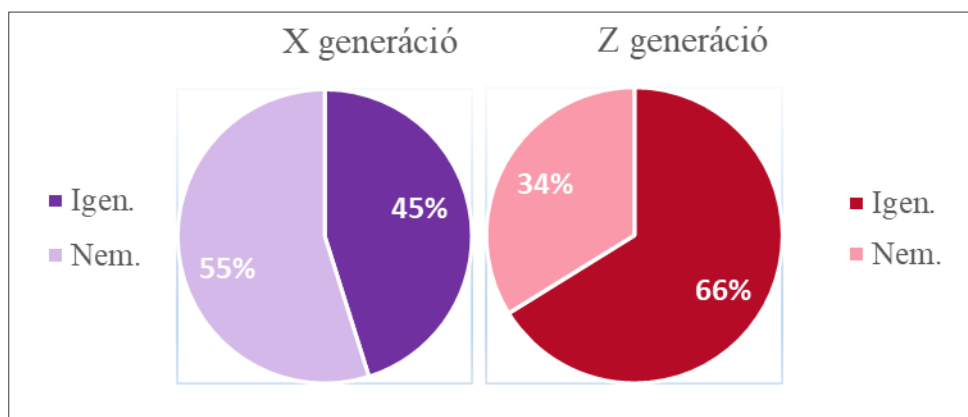
Számottevő különbségeket láthatunk a két korcsoport álláspontjait vizsgálva. Az idősebb generáció majdnem 70%-a állítja, a kor nem számít, ennél több mint 10%-kal kevesebb „Z-s” vélekedik hasonlóképpen. Gondolkodhatunk úgy is, hogy ez az eltérés úgymond visszajön a jobbra következő állításnál: az ifjabb korosztály kb. 25%-a szerint egyidős vagy idősebb egy vezető, ha ideális felállást szeretnénk magunk körül érzékelni. Hogy idősebb legyen, azt is az utóbbi generáció várja el nagyobb arányban. Azonos korosztályra elhanyagolható arányban voksoltak, és az utolsó válaszlehetőséget is választották jópáran, akik úgy érzik, őket kifejezetten nem zavar, ha egy tőlük fiatalabb egyén lenne fölő kinevezve.

Az ábra (21.) fölött úgy fejeztem be a mondatom, hogy a valóság egy darabját. Ennek oka az, hogy úgy vélem a való életben mindenkinek vannak előítéletei, tudat alatt reagálunk a minket érő behatásokra. A fenti eredmények a tudatos hozzáállást vagy a tapasztalatokat takarhatják. Kecsegtetőek a vezetőkre nézve a fent leírtak, az életkoruk miatt az eredményeim alapján nem kell aggódniuk.

A fent értelmezett kérdéskörben íródott H4 számú hipotézisem – miszerint „A kutatásban résztvevő mindkét generáció képviselői rugalmatlanok a vezetők életkorát tekintve: meg kell haladnia a beosztottakét, de legalább elérnie azt” - elvetem.

- Érdekelt, hogy mennyire erős generációs összetevő a vezetői ambíció. Nem kell aggódni a vezetői utánpótlás ügyében, ugyanis a 23. kérdésem alapján (22.ábra) lennének jelentkezők vezetői pozíciókra:

22. ábra: Szívesen töltene be a jövőben vezetői munkakört?



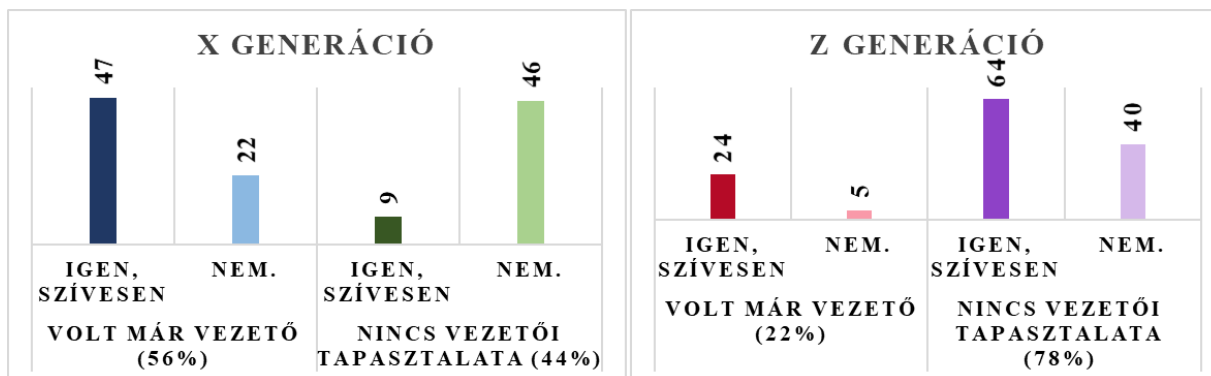
Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2021

Szakirodalmi kutatásom során is megjegyeztem, hogy a Z generáció tagjai kifejezetten rendelkeznek vezetői ambíciókkal (Szabó et al. 2019), saját kutatásom is erre világít rá. A másik generáció térfelén lankadtabb a lelkesedés, számokban kifejezve: 21%-kal kisebb. Lehetséges, hogy generációs összetevőként is eleve kevesebb ilyen jellegű ambícióval rendelkeznek, de közrejátszhat, hogy hosszabb pályafutásuk alatt részletesebben látták mivel is jár egy ilyen pozíció.

Érdekes lehet, ha megnézzük a fenti módon válaszolókat (22. ábra) milyen arányban rendelkeznek valódi tapasztalattal (23.ábra), azaz, hogy látunk-e megjelenő tendenciát esetleg

arra nézve, hogy aki már helyezkedett el valamilyen felettesi pozícióban az a jövőben igyekszik-e pl. még jobban elkerülni azt.

23. ábra: Töltött már vagy tölt be jelenleg vezetői pozíciót? és Szívesen töltené be a jövőben vezetői munkakört? kérdések összevetése



Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2021

A 23. ábra grafikonjainak legalsó sorában, %-os értékekkel kiegészített tartalma arra utal, hogy az érintett generációból milyen arányban rendelkeznek már vezetői tapasztalattal. X generációs kitöltőim 56% bír, míg 44%-uk nem, ilyen jellegű tapasztalattal. A Z generáció esetében az arányok a következőképpen alakultak: volt már vezető 22%-uk, és nem rendelkezik vezetői tapasztalattal 78%-uk. Ez az érték felfelé tovább oszlik aszerint, hogy a jövőre nézve van-e hajlandóságuk ilyesféle pozíció betöltésére (*Szívesen töltené be a jövőben vezetői munkakört?*). Mindkét generáció esetében az a csoport, aki már próbálta és látta „mi fán terem” a vezetés arányosan nyitottabbak a jövőre nézve is. A Z generációs „múlttal” rendelkezők 83%-a szívesen vállalkozna efféle megmérettetésre a jövőben is, míg a szomszédos csoportban ez az arány 68%, mely kevésbé domináns számnak mondható. A Z generáció e szemmel nézve is ambíciózusabb. A másik csoport, akik csak elképzelni tudják a vezetéssel járó áldásokat, s borzalmakat a következőféleképpen oszlanak meg:

A korábban születettek 84%-a sosem kíván élni ilyesféle lehetőséggel, ezzel szemben a fiatalabb korosztály 62 %-a nyitott lenne minderre. A Z generációs ambíció megint felülkerekedett az X generációsokén.

Megannyi motiváció, ok-okozati összefüggés állhat mindezek hátterében.

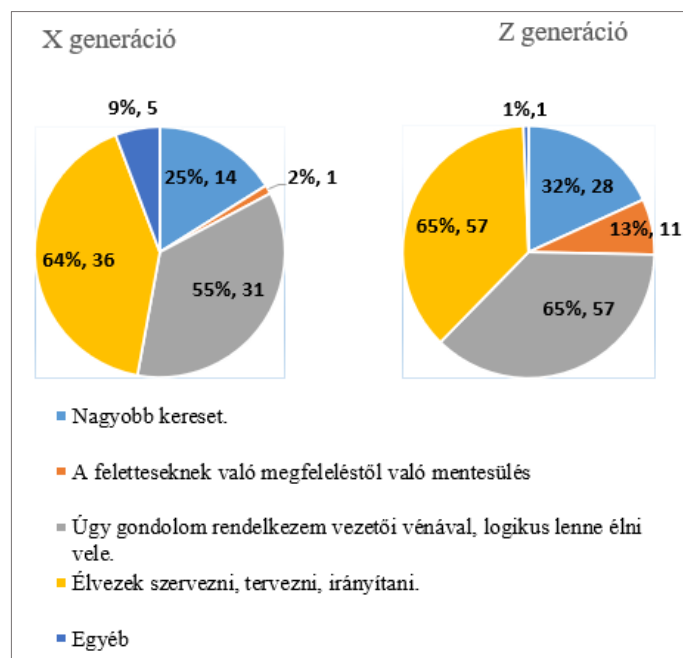
A H5 számú hipotézisem fentebb alátámasztásra került, így a kapcsolódó hipotézisem - miszerint „A kutatásban résztvevő Z generációs egyének között nagyobb arányban találkozhatunk vezetői ambíciókkal.” - elfogadom.

- 24. és 25. kérdésem azzal a céllal született, hogy megtudjam mi hajt valakit manapság a vezetői lét felé vagy épp annak ellenirányába (24. és 25. ábra).

A fent említett két kérdésem annyiban térnek el az eddigiektől, hogy több válaszlehetőséget is bejelölhettek a megkérdezettek, ennek következtében tüntetnek fel a 23. és 24. ábra kördiagrammjaik alkotó cikkek 100%-ot meghaladó értéket. Továbbá a két kérdés megosztja a két generációt 23. kérdésre adott válaszaik alapján.

Szeretne vezető lenni a jövőben 56 X generációs és 88 Z generációs személy. Százalékos eloszlást lásd a 22. ábrán.

**24. ábra: Ha igen, miért? Mik lennének legfőbb motivációi?
Többet is megjelölhet.**



Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2021

Arányokat tekintve az élvezeti faktort közel azonos (64 és 65%) mennyiségben választották mindkét generációból, megtéve ezzel lényeges motivációnak. Egy dolog élvezni a végrehajtott tevékenységet, másik pedig, hogy valóban jók vagyunk-e benne. Az idősebb generációból vezetői babérokra törők 55% adta meg magáról azt az információt is, hogy valószínűsíthetőleg tehetsége is van a vezetéshez, ezzel szemben a Z betűre hallgató generációs csoportból 10%-kal többen vélekednek így magukról. Egyszerre mindkettő jellemzőt az X generációból 20 és Z-ből pedig 29 fő jelölte be. Ezt látva úgy vélem, hogy egy Z generációs szárnyát bontogató, vezetői ambíciókkal bíró fiatalnak, valamivel ki kell tűnnie a többi közül, hogy érvényesülni tudjon a sok „sorstárs” között.

Anyagiasnak mondható világban élünk, mégis közel sem a legmeghatározóbb motiváció a nagyobb fizetés a kutatott kérdéskörben. Az ifjabb korosztály számára lényegesebb, de onnan is csak a kérdésre válaszolók 32%-a jelölte be ezt a lehetőséget.

Ha arra tekintek, hogy összességében mennyi negatív megnyilvánulás érkezett a vezetőkkel és a velük megélt tapasztalatokkal kapcsolatosan, egész meglepő, hogy milyen kevesen voksoltak amellet a motivációs lehetőség mellett, hogy egyszerűen nem akarják, hogy főnökük legyen: mindössze 1 X generációs és 11 „Z-s” vallott így.

Néhány egyéb válasz a teljesség igénye nélkül, hogy egészen megérthessük a válaszok mögött rejlő ok-okozati összefüggéseket:

/X/

- *20 év tapasztalat*
- *jelenleg is vezető vagyok*
- *Összekötő embernek tartom magam, képes vagyok nagyon sokfajta emberrel együtt dolgozni*

/Z/

- *Bebizonyítani, hogy egy főnök lehet közvetlen és ápolhat jó kapcsolatot az alkalmazottaival.*

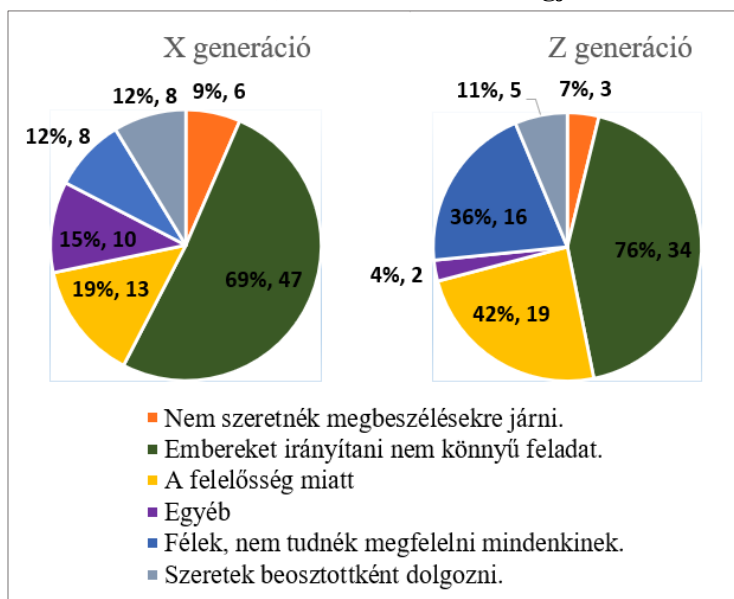
Ugyanazt a helyzetet valaki kecsegtetőnek és vágyottnak érezheti, míg mások mindent megtennének, hogy messziről elkerüljék azt. Ez a vezetői létről is elmondható. A fentiekben kiveséztem a lelkes népség motivációit, most pedig azokról szólok, akiknek szíve nem a vezetés irányába húz (25.ábra).

Emlékezzünk, hogy több X generációs tiltakozott a fejben felkínált vezetői poszttal szemben, így tőlük 68 és a fiatalabb generáció soraiból 45 személy válaszolt az alábbi kérdésre.

A feldolgozott adatokat szemlélve (24.ábra) kijelenthetem, hogy a vezetői megbeszélések nem túl elrettentőek a válaszadóim szerint, illetve aránylag kevesen hivatkoztak arra is, hogy szeretnek beosztottként dolgozni. Egy egészséges emberben működik a belső logika, hogy ha ő véleményt alkot egy feletteséről, akkor valószínűleg mindenki más is. Éppen így jön a képbe a megfelelés kérdésköre. Vajon mennyire zavarja a két generáció tagjait, ha nem eléggé közkedveltek? Nem lepett meg az ezzel kapcsolatos eredmény. A Z generációsok jóval érzékenyebbek erre. Véleményem szerint egy X generációs már rég megszilárdult személyiséggel bír, kevésbé érdekli mások véleménye, hogy mit szólnak hozzá, a viselkedéséhez stb., ezzel szemben egy, az élete elején lévő fiatal még jobban meghatároz

mindez. A számok is ezt mutatják: az X generációsok 12%, míg a Z generációsok 36%-a jelölte be ezt a lehetőséget.

25. ábra: Ha nem, miért? Többet is megjelölhet.



Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2021

Hogy megértsük a teljes képet nézzünk meg pár 'Egyéb' választ is:

/X/

- Fontosabb számomra a munkatársakkal való jó kapcsolat, mint, hogy irányíthassam őket.
- Nem akarok hajcsár lenni.
- Sokáig csináltam, antiszociális lettem.
- Olyan munkát választottam, amit egyedül végezhetek.
- Jelenlegi életembe egyelőre nem fér bele. Túl sok időt venne el a családtól.
- Inkább végrehajtó típusú ember vagyok.

/Z/

- Nehezemre esik elengedni a dolgokat, rágörcsölök apróságokra is, hazavinném a munkám és sokat izgulnék rajta.
- Túl sok stresszel járna, ami hosszútávon nem egészséges.

Az általam megadott válaszokhoz visszatérve, a felelősségről beszélhetünk még. Alapvetően egy komoly dologról beszélünk, mely visszatükröződik az eredményekben is. A tapasztaltabb korcsoport esetében másodlagos eltántorító tényező, majdnem 20%-os, míg a Z generáció

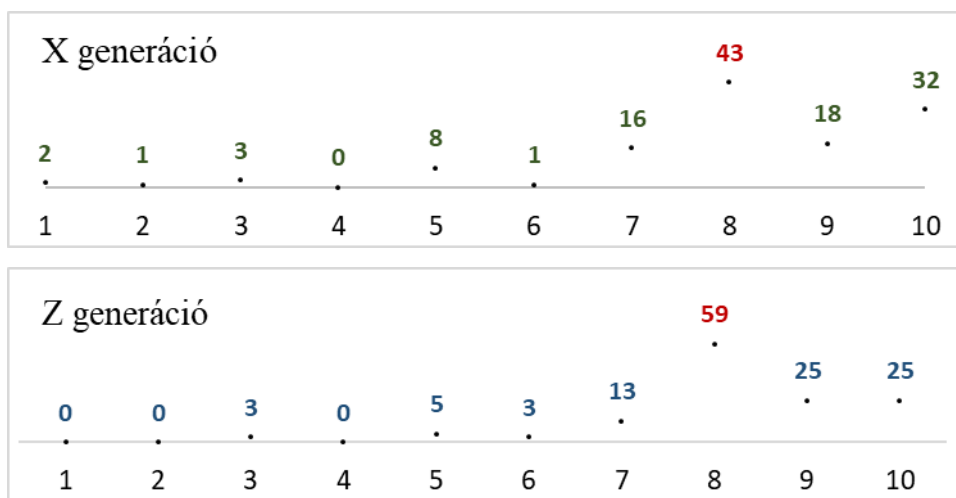
esetében több mint 40%-os jelölési aránnyal. Tovább gondolva ezeket, leszűrhető, hogy egy vezető ideális esetben nem retten meg a felelősségteljeséget megkívánó helyzetektől.

S végül a mindent felül író elrettentés (69 és 76%-os választási aránnyal) az maga a tény, hogy vezetni nem a legkönnyebb tevékenység a világon.

A H6 számú hipotézisem az eredmények megcáfolták, így a kapcsolódó hipotézisem - miszerint „A kutatásban résztvevő két generáció képviselőinél eltérőek a fő motivációk vezetői munkakör betöltés kapcsán.” – elvetem.

- Hogy mégis mennyire is tartják nehéznek a vezetést arra a 26. kérdésem választ kínál.

**26. ábra: Ön szerint mennyire nehéz dolog vezetői feladatkört betölteni?
Tíz-es skálán értékelje! (1-es az egyáltalán nem nehéz, a 10-es a nagyon nehéz)**



Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2021

A beérkezett válaszok eloszlás szerint a 26. ábrán láthatóak. Ne feledkezzünk el arról, hogy a két generációból bejövő válaszaim eltérő mennyiségűek (124 és 133) voltak. Bíztható, hogy kevesen gondolkodnak úgy, mintha egy igen könnyű dologról lenne szó. Jelentős mennyiségben a 7-es ponttól érkeztek válaszok. Az első hat pontra az X generációsok 12%-a, a Z generációs kitöltők kevesebb, 8,2%-a voksolt. Ennek értelmében a Z és X generáció kb. 1/10-e nem kifejezetten néz fel vezetőire, csupán azért mert össze-, célratartja beosztottjait. X generáció esetében a válaszok következőképpen érkeztek be: mintegy 13% 7-es, 34,6% 8-as, 14,5% 9-es és 25,8% 10-es értékeléssel illeti a nehézségi skálán a vezetői feladatkört. A másik

generáció esetében ezek az arányok a következőképpen alakultak: 9,7%, 44,4%, 18,8 % és 18-8%.

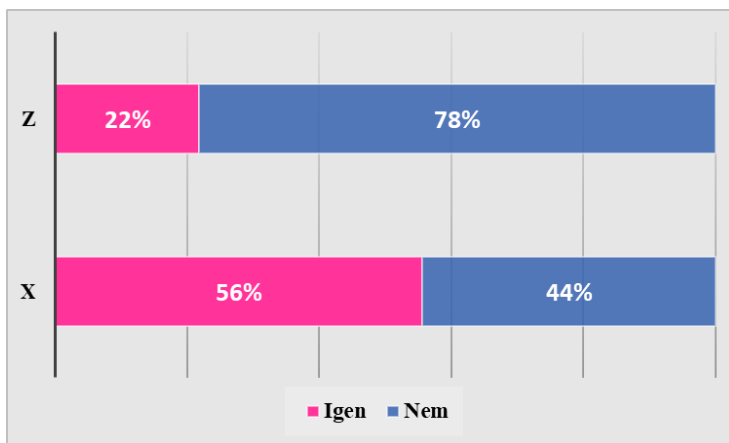
A 8-as válasz gyakorisága a legmagasabb, és a két átlag is 8 köré összpontosult. Egyetértés alakult ki a téren, hogy vezetőnek lenni nehéz munka, de „Z-sek” egy hajszálnyival még embert próbálóbbnak tartják.

X generáció – 8,0403

Z generáció – 8,1955

Felmerülhet a kérdés, hogy a válaszadók skálán megadott értéke mögött csak az ismeretlentől való félelem áll vagy némelyek akár közletről is szemléltették már a feladat nehézségeit. Mennyire közletről? Egészen vezetői tapasztalat szintjén. Erről is kérdeztem (8. kérdés) a válaszadóimat és az alábbi arányok születtek meg (27.ábra):

27. ábra: Töltött már vagy tölt be jelenleg vezetői pozíciót?



Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2021

Természetesen érthető, hogy az X generációsok jóval nagyobb számban próbálhatták ki magukat e téren, hisz az évek során sokkal több lehetőségük adódott.

9. táblázat: Ön szerint mennyire nehéz dolog vezetői feladatkort betölteni? Tíz-es skálán értékelje! kérdés bontott átlagok

	Átlagok	
	X generáció	Z generáció
Tapasztalat nélküliek.	8,418	8,298
Vezetésben jártasak.	7,739	7,828

Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2021

Emlékezzünk csak vissza az átlagokra! A két korcsoport megközelítőleg egy értéket adott meg úgy, hogy az egyik fele elhanyagolható mennyiségben rendelkezik tapasztalattal, míg a másik csoport jelentős valós rálátást hordoz magával. Kijelenthető akkor, hogy a vezetés egyaránt ismeretlen és ismert dologként is nehéz? Kettébontottam a válaszokat (9. táblázat) a fenti

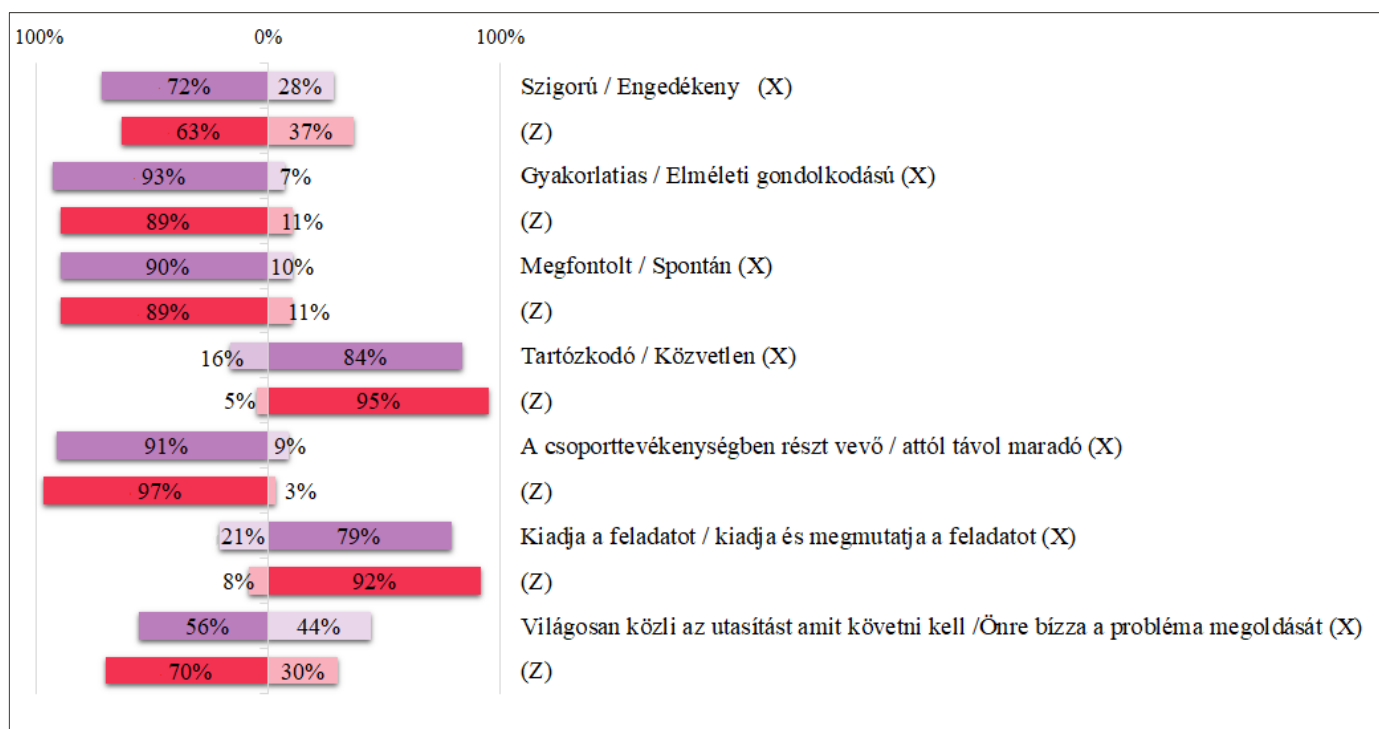
megoszlás szerint annak érdekében, hogy az alcsoportok átlagai vagyon hogyan viszonyulnak a két fő átlaghoz.

Mindkét esetben látszik, hogy a tapasztalat nélküliek nagyobb értéket adtak meg. Akik próbáltak már embereket igazgatni egy kevéssel egyszerűbbnek látják már a vezetőkre váró feladatokat. Egyedül a tapasztalattal nem bíró „Z-sek” átlaga alacsonyabb az idősebbekénél, minden általam feltüntetett egyéb esetben a fiatalok számokban nézve nagyobb csodálattal szemlélik az őket körbevevő vezetőket. Mindent összevetve a következőre jutottam:

A vonatkozó hipotézisem: H1 - A Z generációhoz tartozó vizsgálati személyek kevésbé tartják nehéznek a vezetés feladatát. – elvetem.

- Többek között mondhatni ellentétpárokat felsorakoztató kérdést is (28.ábra) szerepeltettem kérdőívemben.

28. ábra: Egy jó vezető inkább milyen legyen? Válasszon soronként a két lehetőség közül!



Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2021

Meglepve szembesültem az eredményekkel, miként a két eltérő generációhoz tartozók egészen egybehangzóan gondolkodnak az általam feltüntetett ellentétpárok ügyében is. Lila színnel az X és rózsaszínnel a Z generáció válaszait tüntettem fel.

Korábban értékelték már kitöltőim a szigor fontosságát, s akkor egy közepesen fontos tulajdonságként azonosították. Ellenben, ha az engedékenységgel van szembeállítva, nagyobb népszerűségnek örvend. Az 1965 és 1979 között születettek egybehangzóan 2/3-os többséggel „nyerték meg” maguknak ezt az állásfoglalást, míg a 1995 és 2010 közötti időszakban születettek szemében ez a népszerűség nem olyan szembetűnő, 37%-uk azt támogatja, hogy felettesük „ne egye olyan forrón a kását”. Következtetésként levonható, hogy egy Z generációs csapatot irányító vezetőnek kicsivel nagyobb lazasággal, engedékenységgel kell bírnia, hogy teljes elfogadásban részesítsék beosztottai. Az ábrán következő két csoport esetében nem térek ki a hangyányi mértékű véleménykülönbözőségekre, mindkét vizsgált csoport szemében kecssegetőbb, ha a föléje helyezett személy gyakorlatias és megfontolt. Szintúgy egyetértőek a vélekedések a kapcsán, hogy a vezető bele a csoporttevékenységbe: bátran vegyen részt benne, ezt preferálják a Z és az X generációs munkavállalók is. Továbbiakban választul elé a tartózkodó és a közvetlen tulajdonságok állították kitöltőimet (28.ábra). Egyértelműen azt szeretik, ha felettesük inkább közvetlen, a fiatalok körében ezen vélekedés mértéke a 100%-hoz konvergál. Szinte teljesen egybevágóan beszélhetünk a feladat kiosztás kapcsán felírt két lehetőségéről. Mindkét korcsoport, de főként a Z generáció támogatja, hogy egy elképzelt ideális felettes nem csak kiadja, de meg is mutatja a feladat elvart végrehajtási módját. Neil (2010 in Szabó et al., 2019) is kifejti, hogy az X generáció után következő generációk közül kikerülő munkavállalók jóval nagyobb mértékben tartanak igényt mentorálásra.

Érdekesebb eloszlást az utolsó megközelítés páros eredményezett: az idősebbek egészen megosztva 56%-os aránnyal úgy vélik legyen egyértelmű az utasítás, amit követni kell, 44% viszont élvezi, ha szabadságot kap a probléma megoldásában. Az ifjabb korcsoport tagjai 70%-ban szintúgy az egyértelműsített végrehajtás mellett döntöttek.

Azt vártam, hogy a generációmba tartozók nagyobb arányban kívánják majd azt, hogy szabad kezlet kapjanak, mivel szakirodalmi áttekintésem során erre hajazó információkra leltem: Magabiztosak és nem rettennek meg a kihívásoktól (Kissné, 2014), általában véve a szabadságérzetet keresik (Molnár, 2016 in Szabó et al. 2019).

Lehetséges, hogy a szakmai, illetve az életben megszerzett tapasztalat hiánya egy ideig még felülmúlja a kalandvágyat, míg az X generációsok már szeretik saját kútfőből korábbi megélésekre nézve megfejteni a szituációkat.

- Konkrét kijelentések kapcsán is dönteniük kellett válaszdóimnak (10. táblázat), vajon mennyire igazak rájuk egy 1-től 7-ig terjedő (1-nagyon nem 2-nem 3-inkább nem 4-Közepesen 5-inkább igen 6-igen 7-nagyon) skálán.

10. táblázat: Mennyire igazak Önre az alábbi állítások?

	Fontos számomra, hogy magánéleti problémáim is feltárhassam a főnököm előtt.	Úgy érzem a vezetőim nem becsülik meg se a munkám, se engem.	Elvárom hogy főnököm barátkozzon is velem, hogy meg akarjon ismerni, mint magánszemélyt.	Gyakran nem értek egyet a főnökömmel.	Ígénylem, hogy a felettesem bevonjon a döntésekbe.	Ígénylem a főnökömtől a visszajelzést, dicséretet.
X	2,91	3,46	3,09	3,77	4,57	5,35
Z	2,67	2,83	3,94	3,43	4,44	5,56

Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2021

Magánéleti gondjainkat jellemzően inkább családtagokkal, barátokkal vagy szakemberrel osztjuk meg, mégis érdekelt, hogy támasztanak-e ezzel kapcsolatos elvárást vezetőikkel szemben az emberek. Egyértelműen nem jellemző. A megbecsültség érzése hozzájárulhat a munkahelyi komfortérzethez, így fontos tényező és szomorú, ha sokan érzik ennek hiányát munkahelyükön. Szerencsére elhanyagolható mértékben küzdenek ilyen jellegű problémával, egyik átlag sem éri el még csak a 'közepesen' kategóriát sem. Civil életünk bonyodalmaint megosztani nem kívánjuk és a megismerés, barátkozás sem életbevágó a válaszok átlagértéke alapján. Az X generáció 3 egész körüli értéket produkált, ami majdnem megegyezik az első pontnál szerepeltetett átlaggal, ezzel szemben a Z generáció a 2,67-hez képest egy egész értéket ugrott, súrolva ezzel a 'közepesen' kategóriát. Figyelembe véve mindezt, egy X generációst előnyösebb, ha a munkán túl „békén hagyja” a vezető, míg a Z generációsok nyitottabbak e téren és igényük is szembetűnőbb.

Az X generáció kapcsán a szakirodalmi áttekintésben is esik szó erre vonatkozólag: a korosztály tagjainak munkaéletében megjelenik egy tendencia, miszerint a személyes kapcsolat egyre inkább kiveszőben van, akár csak az, hogy mennyire ismerik a vezetőjüket, főnököket (Tari, 2010 in Szabó, 2017).

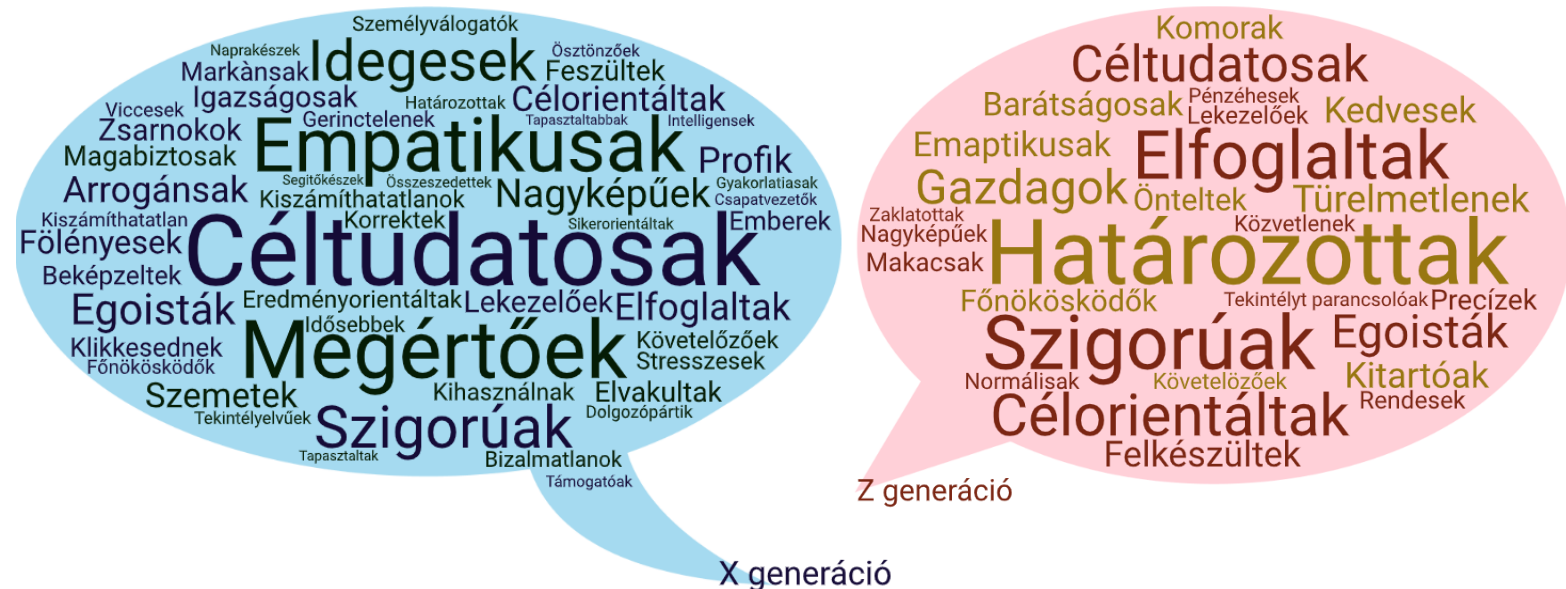
Továbbá, úgy tűnik (10.ábra) maximum közepes gyakorisággal esik meg az is, hogy véleménykülönbözés állna fenn a vezetők és beosztottjaik között.

Amint az igények földjére léptünk máris megnövekedett az átlagérték is. Döntésbe bevonás terén 4,5 körül csoportosul a két átlag, megjelölve ezt egy közepesen fontos komponensnek. A visszajelzések megléte, dicséret még lényegesebb faktor mindkét korcsoport szemében, melyet jobb, ha a vezetők is fejben tartanak és gyakorolják mindennapjaik során annak érdekében, hogy elégedett dolgozók legyenek. A fiatalabb korosztály egy kicsit még érzékenyebbnek

bizonyul e téren, s erre vonatkozó információkat említettem Neil-re (2010 in Szabó et al., 2019) hivatkozva a szakirodalmi áttekintésben is: az X generáció után következő generációk közül kikerülő munkavállalók jóval nagyobb mértékben tartanak igényt mentorálásra és részesítik előnyben a személyes visszacsatolást, kommunikációt. Illetve szerepel a megemlített Z generációs munkahely jellemzők között, amit Szabó és munkatársai (2019) írásából tudok, hogy személyes preferenciájuk szerinti munkahely az, ahol folyamatosan visszajeleznek az elvégzett munkájukkal, teljesítményükkel kapcsolatosan, s elismerik őket.

- Végül, de nem utolsó sorban egy kevésbé keretek közé szorított kérdés válaszait mutatom be. A 17-es kérdésem kifejtős válaszokat kívánt meg. A kérdés szabad jellegét tükrözze a válaszok megjelenítése (29. ábra).

29. ábra: Kérem fejezze be a mondatot saját gondolataival! "A főnökök általában..."



Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2021

Az általam megkezdett mondatot sokan nem csupán szavakkal, hanem kiforrott mondatrészekkel fejezték be. Ezek közül az érdekesebbeket alább jelenítettem meg (30. és 31. ábra).

30. ábra: 17. kérdésre a Z generációtól beérkezett hosszabb válaszok

Fennhordják az orrukat.	A vállalat biztos jövőjét tartják fontosnak.
A munka legnehezebb részét végzik.	Nagyon türelmetlenek és szeretnek kötözködni.
Narancs módjára próbálnak kifacsarni a profitért.	Szarkasztikusan fejezik ki nemtetszésük.
Tiszteletet követelnek ahelyett, hogy megpróbálnák kiérdemelni.	Biztonságot sugallnak.
Nem figyelnek az alkalmazottaikra.	Jól ismerik alkalmazottaikat, és emellett jó önképpel is rendelkeznek.
Megrészegülnek a hatalomról és veszítenek az emberségükből.	Megtanulnak küzdeni.
Sokat beszélnek.	Elfelejtik, hogy ők sem főnökként kezdték.
Személyükből fakadóan felnézésre méltók.	A legjobban képzettek.
Tudják mit, miért tesznek.	A beosztottak kritikájának céljává válnak.
Visszaélnék a hatalmukkal.	Megkövetelik azt, hogy a legjobbat nyújtjuk.
	Csak a célt részesítik előnyben és nem az eszközt.

Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2021

31. ábra: 17. kérdésre az X generációtól beérkezett hosszabb válaszok

Kevesebbet tudnak, mint a beosztottak.
Nem a megfelelő embereknek adnak bizalmat.
Azt hiszik, mindig igazuk van.
Nagy terhet vállaló, jól képzett, gyakorlott szakemberek.
Saját belátásuk szerint hoznak döntéseket.
Visszaélnék a hatalmukkal. Lenézik a beosztottakat.
Le akarják uralni a beosztottaikat.
Tökéletesen tisztában vannak a kompetenciájukkal.
Pénzéhes zsarnokok.
Nem minden esetben figyelnek a dolgozókra.
Túlhajszoják az embereiket, mert őket is nyomják felülről.
Maguk pecsenyéjét sütögetik: felfelé nyalnak, lefelé taposnak.
Sokat keresnek. Egy másik világban élnek.
Tudják mit akarnak. Értékelik a jó munkaeőt.
Egy idő után hatalommániásak lesznek.
Kevésbé érzik át a "kisemberek" problémáit.
Ragaszkodnak a "székükhöz".
Nem kérik ki a beosztottak véleményét.
Stabil emberek mentálisan.
Nem felelnek meg a fentebbi "követelményeknek".
Többet tudnak a teljes kepről mint a beosztottak.
Mindenhez értenek, mindenről tudnak.
Munkaadójukhoz lojálisak.

Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2021

Mint láthatjuk a legkülönbözőbb gondolatok ugranak be az embereknek a vezetőkről. Kiből a keserűség, kiből a tisztelet beszél. Jelenleg ilyen képet fest a magyarországi vezetőség és a velük szembeni hozzáállás.

Összegzés

Szakirodalmi áttekintésem során számos új dolgot tanultam, s közben a már bennem lévő kérdések mellett újak is merültek fel bennem. Kutatásom során lehetőségem volt arra, hogy kiderítsem feltételezéseim megállják-e a helyüket és kérdéseimre pedig választ találni. Szakdolgozatom elején megfogalmazott hipotéziseim igazságtartalma némely esetben bebizonyosodott máskor megdőlt. Az átláthatóság érdekében az alábbi táblázatban (11. táblázat) összesítem eredményeimet.

11. táblázat: Hipotézis teljesülési táblázat

Hipotézisek	Hipotézisek teljesülése: ✓ - teljesült X - nem teljesült
H1: A Z generációhoz tartozó vizsgálati személyek kevésbé tartják nehéznek a vezetés feladat körét.	X
H2: A Z generációs vizsgálati személyek számára sokkal elfogadhatóbb „jelenség” a női vezetés, mint az X generáció tagjai számára.	X
H3: A Z generációhoz tartozó vizsgálati személyek összetettebb elvárásokat támasztanak vezetőikkel szemben, mint az X generáció szülői.	✓
H4: A kutatásban résztvevő mindkét generáció képviselői rugalmatlanok a vezetők életkorát tekintve: meg kell haladnia a beosztottakét, de legalább elérnie azt.	X
H5: A kutatásban résztvevő Z generációs egyének között nagyobb arányban találkozhatunk vezetői ambíciókkal.	✓
H6: A kutatásban résztvevő két generáció képviselőinél eltérőek a fő motivációk vezetői munkakör betöltés kapcsán.	X

Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2021

Kérdőívem nem mindegyik kérdése kapcsolódott egy-egy hipotézishez, illetőleg annak elfogadásához vagy elvetéséhez, de segítettek rálátásom kiszélesítésében és kutatási kérdéseimre való válaszkeresésem során. A feltett kutatási kérdéseim a következők voltak:

- Milyen vezetőkkel kapcsolatos korábbi tapasztalatok a jellemzőek?

Vizsgálatom elején úgy gondoltam, hogy képes leszek majd kijelenteni, milyen irányú az általános vélekedés a vezetőkről, pozitív vagy negatív, de nem így történt. Az összképen sok árnyalata jelenik meg a feltüntetett színeknek. Mindenki a saját világvéleletének, felfogásának szemüvegén keresztül látja a világot, ugyanazt a szituációt, tájat, kapcsolatot, személyt másképpen lát és él meg. Így a mai magyarországi vezetők helytállását sem helyezhetem el most egy tízes skálán, nem 100%-ban az ő ítéletolvasatuk ez a szakdolgozat, sokkal inkább egy visszajelzés, egy dombornyomat, hogy ilyen és ekkora az általuk kifejtett hatás.

Ha megnézzük, pl.: a 29., 30. és 31. ábrát is láthatjuk, hogy mennyire eltérő a közfelfogás. A tapasztalatok sem egysíkúan szépek vagy szomorúak (12., 13., 14., ábra), van ellen és követendő példa is a válaszadók fejében.

- Az X és a Z generációk tagjai milyen elvárásokat fogalmaznak meg egy jó vezetővel szemben? Minden bizonnyal kettős feladattal áll szemben minden vezető, hiszen nem csak irányítani, vezetni kell meghatározott működésű akármiket, pl.: robotokat, hanem komplikált működésű, érzelmekkel teli emberi lényeket.

Végigolvastam az összes kifejtős kérdésekre beérkezett választ és olyat nem olvastam, melyben a panasz tárgya egy bizonyos vezető tudásának hiánya lett volna. Ezzel szemben a negatív megnyilvánulások nagy része az irreális elvárásokra, a vezető nem megfelelő viselkedésére, a benne lévő emberségesség hiányára utaltak.

Nagyon fontosnak tartják, hogy egy vezető egyenrangúként kezelje beosztottait, tőle se érezzék, hogy felsőbbrendűként van jelen a gépezetben, legfontosabb tulajdonság, amivel egy vezető rendelkezhet az az empátia, illetve a határozottsága, céltudatossága sem elhanyagolható. Szeretik, ha egy vezető gyakorlatias, megfontolt, közvetlen, dicsér és motivál, humoros továbbá igényes külsejére. Előnyben részesítik, ha a vezető nem csak feladatot osztogat, hanem részt vesz a csoport tevékenységében és meg is mutatja, instrukciókkal is segíti a végrehajtást.

- Az elvárásokat összehasonlítva milyen különbség vagy egyezés fedezhető fel?

Nagy a hasonlóság a vezetés nehézségi fokozatában, melyet a generációk megadtak, egyaránt előrehaladott hozzáállása mindkét generációnak a női vezetés és az életkori elvárások terén. Leglényegesebb eltérés van a két generáció esetében vezetői ambíció, illetve az elvárások komplexitása területén.

Ha nem is reprezentatív a kutatásom, mégis következtetni lehet általa bizonyos összefüggésekre, sugallatnyi rálátást adhat és érzékenyítő hatással is bír.

S végezetül szeretném dolgozatomat egy Bibliai igeverssel zárni, mely fejemben prózai választ kínál a feltett kérdésekre:

„...legyetek azért okosak, mint a kígyók, és szelídek, mint a galambok” (Máté evangéliuma 10. fejezet 16. vers).

Úgy értelmezem, legyen egy vezető okos, bölcs, használja a tudását, a bele helyezett ajándékot, vezessen, de közben mindenekelőtt maradjon meg embernek és a fent bemutatott óhajok szerint fontosnak vélt tulajdonságokat, szokásokat ne hagyja kiveszni magából, (továbbá nem mellesleg, *„amit tehát szeretnétek, hogy az emberek veletek cselekedjenek, ti is ugyanazt cselekedjétek velük...”* (Máté evangéliuma 7. fejezet 12. vers). A kérdés az, hogy akik vezetői iroda kulcsot kapnak a kezükhöz hogyan döntenek.

Irodalomjegyzék

Szakirodalom

1. Adler, N. J. (1983): Cross-Cultural Management: Issues to be Faced. International Studies of Management and Organization 1–2. 7–45. oldal Letöltve: 2021.04.08.
https://www.researchgate.net/profile/NancyAdler/publication/292951438_CrossCultural_Management_Issues_to_Be_Faced/links/581caa7d08aea429b291ee14/Cross-Cultural-Management-Issues-to-Be-Faced.pdf
2. Anita Pierog - Éva Bácsné Bába - Krisztina Dajnoki (2017): Sikeres vezetők tulajdonságainak feltárása a Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar hallgatói körében végzett kutatás eredményei alapján, TAYLOR, 9(1), 94-100. oldal Letöltve: 2021.09.19. <https://ojs.bibl.u-szeged.hu/index.php/taylor/article/view/13080>
3. Bakacsi Gyula (2007): Szervezeti magatartás és vezetés. Aula kiadó, Budapest
4. Bartha Viktor (2015): Vezetési stílusok. Hadtudományi Szemle VIII. évfolyam 1. szám 387-395. oldal Letöltve: 2021.04.23.
https://epa.oszk.hu/02400/02463/00026/pdf/EPA02463_hadtudomanyi_szemle_2015_01_387-395.pdf
5. Bayer József (1995): Vezetési modellek-vezetési stílusok. Vinton Kft., Budapest
6. Besenyei Lajos (2016): A generáció váltás forradalma. Opus et Educatio, 3 (4), 371-378 oldal Letöltve: 2021.04.23. <http://opuseteducatio.hu/index.php/opusHU/article/view/19>
7. Biblia, Máté evangéliuma 10. fejezet 16. vers. és 7.fejezet 12.vers Károli Gáspár revideált fordítása <https://szentiras.hu/KG/M%C3%A1t10,16> ; <https://szentiras.hu/UF/Mt%207,12>
8. Blahó András, Czakó Erzsébet, Poór József (szerk.) (2016): Nemzetközi menedzsment. Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789630597548>. Letöltve: 2021.04.08.
https://mersz.hu/hivatkozas/dj73nm_9_p6#dj73nm_9_p6
9. Bokor Attila (2007): Létezik-e itthon Y-Generáció? Vezetéstudomány, 2. szám, 2-21. oldal Letöltve: 2021.04.07. <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/3946/>
10. Buda András (2019): Generációk, társadalmi csoportok a 21. században. Magyar Tudomány. 180. évf. 1. sz., 120–129. oldal Letöltve: 2021.06.15.
https://www.researchgate.net/publication/332830667_Generaciok_tarsadalmi_csoportok_a_21_szazadban
11. Cennamo, L. – Gardner, D. (2008): Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. Journal of Managerial Psychology, Vol. 23., No. 8., 891-906. oldal Letöltve: 2021.06. 03.

https://www.researchgate.net/publication/235297699_Generational_Differences_in_Work_Values_Outcomes_and_Person-Organization_Values_Fit

12. Crampton, S. M., Hodge, J. W. (2007). Generations in the workplace: Understanding age diversity. *The Business Review* 9 16-23. oldal
13. Dobák Miklós - Antal Zsuzsanna (2013): Vezetés és szervezés - Szervezetek kialakítása és működtetése. Akadémiai Kiadó Kft. a kiadás helye. Budapest?
14. Dobák Miklós - Antal Zsuzsanna (2016): Vezetés és szervezés [Digitális kiadás.] Budapest: Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789630598262> Letöltve: 2021.04.06.
https://mersz.hu/hivatkozas/dj147vesz_33_p3#dj147vesz_33_p3
15. Falkné Bánó Klára (2015): Miért olyan ellentmondásosak a magyar kulturális sajátosságok felméréseinek eredményei különböző kutatásokban? *Alkalmazott Nyelvészeti Közlemények*. Miskolc, X. évfolyam, 1. szám 76–88. oldal
https://www.matarka.hu/koz/ISSN_1788-9979/vol_10_no_1_2015/ISSN_1788-9979_vol_10_no_1_2015_076-088.pdf Letöltve: 2021.04. 16.
16. Goleman, D. (2003, cop.1995): Érzelmi intelligencia. Budapest: Háttér Kiadó Kft.
17. Hofmeister-Tóth Ágnes, Mitev Ariel Zoltán (2016). Üzleti kommunikáció és tárgyalástechnika. Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789630597197>. (Letöltve: 2021.04.12.
https://mersz.hu/hivatkozas/dj56uket_164_p1#dj56uket_164_p1)
18. Hofstede, G.–Hofstede, G. J. (2008): Kultúrák és szervezetek – Az elme szoftvere. VHE Kft, Pécs.
19. Hofstede, Geert (1991): *Cultures and Organisations - Software of the Mind*. McGraw-Hill, New York
20. Holicza Péter (2016): Civilizációs törésvonalak Európában: Magyarország és szomszédai a Hofstede-dimenziók tükrébe. *Hadmérnök folyóirat* XI. Évfolyam 4. szám - 2016. december. 210.-215. oldal Letöltve: 2021.04.16. http://hadmernok.hu/164_18_holicza.php
21. Hornyacsek Júlia (2016): A női vezetők munkáját nehezítő tényezők és a vezetői eredményességük feltételei. *TÁRSADALOM ÉS HONVÉDELEM* XX. évfolyam 2016. évi 1. szám 81-99. oldal
22. Jurkiewicz, C. L. – Brown, R. G. (1998): GenXers vs boomers vs Matures: Generational comparisons of public employee motivation. *Review of Public Personnel Administration*, 18-37. oldal Letöltve: 2021.04.23.
<https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/summary?doi=10.1.1.887.2479>

23. Khera, S. N. – Malik, S. (2014): Conceptualizing and measuring life priorities of generation y: evidences from indian context. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 42. No. 2., 80-86. oldal Letöltve: 2021.04.07.
https://www.researchgate.net/publication/313362074_Conceptualizing_and_measuring_life_priorities_of_Generation_Y_evidences_from_Indian_context
24. Klein Sándor (2002): *Vezetés- és szervezetzschológia*. Edge 2000 Kft., Budapest.
25. Klenke, K. (2011): *Women in Leadership: Contextual Dynamics and Boundaries*. Emerald Group Publishing Limited, Bingley
26. Krajcsák Zoltán (2018): Az alkalmazotti elkötelezettség relatív fontossága a munka megváltozó világában. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 49 (2), 38-44. oldal Letöltve: 2021.04.23. <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/3350/>
27. Kupperschmidt, B. R. (2000): Multigenerational employees: Strategies for effective management. *The Health Care Manager*, 19, 65-76. oldal Letöltve: 2021.04.23. https://www.researchgate.net/publication/12146706_Multigeneration_Employees_Strategies_for_Effective_Management
28. Lukovszki Livia (2015): Generációk és vállalkozók. *Marketing & Menedzsment*, köt. 49, sz. 4, 55-57. oldal Letöltve: 2021.04. 23.
<https://journals.lib.pte.hu/index.php/mm/article/view/911>
29. Malatyinszki Szilárd (2020): Az új generáció, mint erőforrás. *Multidiszciplináris kihívások, sokszínű válaszok - Gazdálkodás- és Szervezéstudományi folyóirat* 1.szám 91-101. oldal Letöltve: 2021.03.06. <https://doi.org/10.33565/MKSV.2020.01.07>
30. Mannheim Károly (2000): A nemzedékek problémája. In: Mannheim Károly: *Tudásszociológiai tanulmányok*. Osiris kiadó, Budapest 201.–254. oldal
31. McCrindle, M., Wolfinger, E. (2010): Az XYZ Ábécéje. A nemzedékek meghatározása. *Korunk folyóirat* III. évf. XXI/11.; 2010. november 13-18. oldal Letöltve: 2021.05.30. http://korunk.org/letoltlapok/Z_RKorunk2010november.pdf
32. Meretei Barbara (2017): Generációs különbségek a munkahelyen. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review* XLVIII. évf. 2017. 10. szám 10-18. oldal Letöltve: 2021.04.07. <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/3083/>
33. Neil, S. (2010): Leveraging generational work styles to meet business objectives. *Information Management Journal*, Vol 44, 28-33. oldal Letöltve: 2021.04.23. <https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvbWFpbmxwb3J0YWZvbGlvcmJsYXJyXphfGd4OjI5MDdlMGt3Y2FhMDlkNTc>

34. Pakai Annamária - Kivés Zsuzsanna (2013): Kutatásról ápolóknak 2. rész: Mintavétel és adatgyűjtési módszerek az egészségtudományi kutatásokban. Nővér 26(3) 20-43. oldal
35. Pataki Béla (2005): A technológia menedzselése. Typotex Kiadó, Budapest
36. Patrick J. Montana, Francis Petit (2008): Motivating And Managing Generation X And Y On The Job While Preparing For Z: A Market Oriented Approach - Journal of Business & Economics Research – August 2008 Volume 6, Number 8, 35-40. oldal Fordham University, USA Letöltve: 2021.04.07.
<https://clutejournals.com/index.php/JBER/article/view/2459/2505>
37. Pavluska Valéria (2017): Kultúramarketing. Akadémiai Kiadó
<https://doi.org/10.1556/9789630598811> Letöltve: 2021.04.11.
(https://mersz.hu/hivatkozas/dj229k_7_p14#dj229k_7_p14)
38. Perlmutter, H. V. (1969): The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation. Columbia Journal of World Business, január-február Vol. 4, 9-18. oldal
<https://tinyurl.hu/942C/>
39. Pierog Anita - Erdei Panni - Gergely Éva (2016): A Z generáció vezetőkkel szembeni elvárásai. International Journal of Engineering and Management Sciences 1.11. oldal Letöltve: 2021.04.27. <https://ojs.lib.unideb.hu/IJEMS/article/view/4830>
40. Pregolato, M. – Bussin, M. H. R. – Schlechter, A. F. (2017): Total rewards that retain: A study of demographic preferences. SA Journal of Human Resource Management, 15. kötet, 1-10. oldal Letöltve: 2021.04.23.
https://www.researchgate.net/publication/313123902_Total_rewards_that_retain_A_study_of_demographic_preferences
41. Rády Eszter Andrea–Szűcs Edit (2014): Mire mondanak igent a nemek? Elvárt vezetői tulajdonságok a nemek megítélése szerint a Globe- kérdőív értékeinek tükrében. Vezetéstudomány. 45. évf. 3. sz. 19–29. oldal Letöltve: 2021.05.20
https://dea.lib.unideb.hu/dea/bitstream/handle/2437/218825/file_up_ContentServer.pdf?sequence=1
42. Schleicher Imre (1995): Vezetésmenedzsment. Vezetéstudomány, XXVI. évf., 7.sz. 43-48. oldal
43. Smith, E.R. – Mackie D.M. (2001): Szociálpszichológia. Budapest: Osiris Kiadó
44. Smola, K. W. – Sutton, C. D. (2002): Generational differences: Revisiting generational work values for the New Millenium. Journal of Organizational Behavior, 23, 363-382 oldal. Letöltve:2021.04.23.https://www.researchgate.net/publication/227533994_Generational_Differences_Revisiting_Generational_Work_Values_for_the_New_Millennium

45. Soulez, S. – Soulez, C. G. (2011): Recruitment marketing and generational segmentation: a critical analysis based on a sub-segment of generation y. Recherche et Application en Marketing, Vol. 26. No. 1., 39-55. oldal Letöltve: 2021.04.23.
https://www.researchgate.net/publication/268808008_Recruitment_Marketing_and_Generational_Segmentation_A_Critical_Analysis_Based_on_a_Sub-Segment_of_Generation_Y
46. Szabolcsi Sára (2016): Vezetési stílusok egykor és most. International Journal of Engineering and Management Sciences (IJEMS) Vol. 1. (2016). No. 1 Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet 1-16. oldal Letöltve: 2021.04.22. <https://ojs.lib.unideb.hu/IJEMS/article/view/4832/4564>
47. Szabó-Szentgróti Gábor – Gelencsér Martin – Szabó-Szentgróti Eszter – Berke Szilárd (2019): Generációs hatás a munkahelyi konfliktusokban. Vezetéstudomány / Budapest Management Review 1. évf. 2019. 4. szám 77-88. oldal Letöltve: 2021.04.23. <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4064/>
48. Tari Annamária (2010): Y generáció: klinikai pszichológiai jelenségek és társadalomlélektani összefüggések az információs korban. Budapest, Jaffa Kiadó
49. Töröcsik Mária - Pál Eszter (2015): Generációs kutatások tapasztalatai, Z generáció a kutatásokban. In Töröcsik Mária (szerk.) (2015): A Z generáció magatartása és kommunikációja. tanulmánykötet Pécsi Tudományegyetem 10-32. oldal
50. Zubány Emese (2008): Élünk a sokszínűséggel! Munkaügyi Szemle, 52 (1), p. 35-37. Letöltve: 2021.05.13. <https://www.munkaugyiszemle.hu/eljunk-sokszinuseggel>

Egyéb forrásmunkák

51. Andreea Visanoiu (2019): Increase your team's performance with The Culture Map. Letöltve: 2021.04.18.
<https://andreeazone.com/2019/06/07/increaseyourteamsperformancewiththeculturemap/?fbclid=IwAR0k9bJbz2NvsSX1hKN636N91mWwXgI2WZnFm7sPOK-3J6-nMEgQ5l2APjQ>
52. Barta Judit (2011): Élet és tudomány: Milyen lesz az Y-generáció? 66. évf. 13. sz. pp 389. Letöltve: 2021.05.13.
https://adt.arcanum.com/hu/view/EletEsTudomany_2011_1/?query=Milyen%20lesz%20az%20Y-gener%C3%A1ci%C3%B3%3F&pg=388&layout=s
53. Berde Csaba (2003): Vezetési stílusok. In: Dienesné Kovács Erzsébet–Berde Csaba (szerk.): Vezetépszichológiai ismeretek. Campus Kiadó, Debrecen. 7. fejezet Letöltve: 2021.04.25.
<https://pdfcoffee.com/vezetespszichologia-pdf-free.html>

54. Berde Csaba (2020): Vezetői egyéniség. In: Pszichológia a közszolgálatban II. Dialóg Campus; Budapest Letöltve: 2021.04. 22.
https://www.ludovika.hu/wpcontent/uploads/2020/05/web_pdf_atma_pszichologia_a_kozszolgalatban_ii.pdf
55. Bolgár Judit - Dr. Ribárszki István (1999): Vezetés- és döntéspszichológia. Egyetemi jegyzet, Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, Budapest
56. Boncz Imre (2015): Kutatásmódszertani alapismeretek. Pécsi Tudományegyetem Egészségtudományi Kar, Pécs
57. Csehné Papp Imola (2017): A z generáció munkához való viszonya. In Mészáros Aranka – Lestyán Katalin (2017): Generációso(k)k – Tanulmányok a generációk témakörében. Szent István Egyetemi Kiadó Nonprofit Kft, Gödöllő. pp 124-139 Letöltve: 2021.05.30.
[https://www.gvik.hu/uploaded_files/files/publikaciok/Gener%C3%A1ci%C3%B3so\(k\)k%20tanulmanykotet_1226-1.pdf](https://www.gvik.hu/uploaded_files/files/publikaciok/Gener%C3%A1ci%C3%B3so(k)k%20tanulmanykotet_1226-1.pdf)
58. Csugány Julianna (2019): Statisztika II. feladatgyűjtemény. Új átdolgozott változat, Eszterházy Károly Katolikus Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi kar Gazdaságtudományi Intézet
59. Csutorás Gábor Ákos (2020): Az Y generációs munkatársak megtartási lehetőségei a közigazgatási szerveknél, Doktori (PhD) értekezés Budapest, 2020, NKE Közigazgatástudományi Doktori Iskola Letöltve: 2021.03.08.
https://nkerepo.uninke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/16245/csutoras_gabor_akos_doktori_disszertacio.pdf;jsessionid=B6E3CA9A17058C184479FE1A9B9A3A0C?sequence=1
60. Elmore, T. (2014): How Generation Z Differs from Generation Y. Retrieved July 01, 2015, Letöltve: 2021.06.12. <http://growingleaders.com/blog/generation-z-differs-generation-y/>
61. Dajnoki Krisztina (2015): A vezetési stílus, mint a hatékony vezetés alapja. In: Berde Csaba (szerk) (2015): A vezetés alapjai. (Elektronikus változat) Debreceni Egyetem, Debrecen 8.fejezet, 83-95. oldal Letöltve: 2021.04.22.
https://dea.lib.unideb.hu/dea/bitstream/handle/2437/216875/file_up_8_MUNDO_A%20vezet%C3%A9s%20alapjai_online.pdf?sequence=1&isAllowed=y
62. Ferincz Adrienn – Szabó Zsolt Roland (2012): A „Z generáció” hatása a munkáltató szervezetekre. In Szabó Zsolt Roland (szerk.) (2012): Innováció vezetői szemmel. Egy könyv azoknak a vezetőknek, akik a jövőt formálják. AULA Kiadó Kft. Budapesti Corvinus Egyetem Letöltve: 2021.04.08. <https://mek.oszk.hu/11300/11388/11388.pdf>
63. Ferincz Andrienn (2012): Az új generáció elvárásai a munkahelyekkel szemben Ekonomické štúdie – teória a prax, 220- 228. oldal Letöltve: 2021.03.08

<https://www.irisro.org/gazdasagtan2013januar/G322FerinczAdrienn.pdf>

64. Gesler Lili (2017): Amin, tudsz változtass, amin nem, fogadd el: az alázat. Pszichológus kereső, Pszichológus-blog Elérés dátuma: 2021.11.01.
<https://pszichologuskereso.hu/pszichologia-blog/pszichologia-blog/amin-tudsz-v%C3%A1ltoztass-amin-nem-fogadd-el-az-al%C3%A1zat>
65. Helle Nóra - Eric Helle (2019): Rövid tippek vezetőknek. Vezetői Siker ebook, Vezetői Success Kft. Letöltve: 2021. 03. 23
<https://vezetoisiker.eu/wp-content/uploads/2015/04/Free-E-book.pdf>
66. Hornyák P. I. (2013): Generáció a fogalomtörténet mérlegén. Megjegyzések Koselleck generációra vonatkozó gondolataihoz Nagyerdei Alamanch 2013/2. 4. évf., 7. Letöltve: 2021.04.08.
<https://docplayer.hu/23242758-Hornyak-peter-istvan-generacio-a-fogalomtortenet-merlegen-megjegyzesek-koselleck-generaciokra-vonatkozoz-gondolataihoz.html>
67. Horváth Emília (2017): Vezetési modellek alkalmazásának lehetőségei a XXI. század köznevelési intézményeiben. Pedagógus szakvizsga, Miskolc Letöltve: 2021.04.22.
<http://midra.uni-miskolc.hu/document/25702/20987.pdf>
68. Husti István (2011): Bevezetés a fürdőmenedzsmentbe. Szent István Egyetem Letöltve: 2021.03.06.
https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/20100019_Bevezetes_a_furdo-menedzsmentbe/ch06.html
69. Jobbágy Mária - Bodor Pál és Csanádi Péter (kutatásvezető) (2012): Sikeres vezető, sikeres szervezet – ma és holnap. Menedzsment Kutató és Fejlesztő Intézet (MKFI) Kutatási jelentés, Budapest
https://vtmsz.hu/fileadmin/vtmsz/esemenyek/Kutatasi_jelentes_Sikeres_vezeto_sikeres_szervezet_-_ma_es_holnap__MKFI__201207.pdf
70. Juhász Csilla–Vántus András (2012): Humán erőforrások elvárás vizsgálata különböző ágazatokban. Közép-Európai Közlemények. V. évf. 3–4. sz. 225-240. oldal Letöltve: 2021.05.13. <http://acta.bibl.u-szeged.hu/29982/>
71. K. Steigerward (2014): Milyen a ma élő hat generáció? 2014/6. sz. 6-9. oldal Letöltve: 2021.05.25.
<http://www.upszi.hu/pdf/4178c40d19b16b8c43d5af2ed342dafc/files/assets/basichtml/page4.html>
72. Karácsonyi András (2006): A leadership, a szervezeti kultúra és kapcsolatuk jellegzetességei a magyar szervezetek esetében. Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástani Doktori Iskola, PhD értekezés, Budapest Letöltve: 2021.04.24. <http://phd.lib.uni-corvinus.hu/7/>

73. Karp, H. – Fuller, C. – Sirias, D. (2001): Bridging the boomer gap: Creating authentic teams for high performance at work. Palo Alto: Daris Black Publishing
74. Kárpáti Tilla (2020): Négy generáció munkahelyi viselkedése [Boomerek, X, Y, Z] – Generációk a munkahelyen. 1. rész Jobgroup.hu. Letöltve: 2021. 04. 23.
<https://jobgroup.hu/hu/blog/generaciok-a-munkahelyen-1>
75. Keczer Gabriella - Szenté Béla (2018): Szervezési-vezetési ismeretek - vezetői feladatok a közösségi művelődésben. Tudástár a közösségi művelődésben sorozat 6. kötet Kiadó: NMI Művelődési Intézet Nonprofit Közhasznú Kft. Letöltve: 2021.03. 23.
<https://nmi.hu/wpcontent/uploads/2019/02/Tud%C3%A1st%C3%A1r-VI.-Szervez%C3%A9si-vezet%C3%A9si-ismeretek-vezet%C5%91i-feladatok-a-k%C3%B6z%C3%B6ss%C3%A9gi-m%C5%B1vel%C5%91d%C3%A9sben.pdf>
76. Kiss Sándor - Pallai Éva (2018): Közigazgatási szakvizsga általános közigazgatási ismeretek IV.modul: Közigazgatás-szervezési és vezetési ismeretek Negyedik, hatályosított kiadás, 2018. Nemzeti Közszerológati Egyetem, Budapest Letöltve: 2021.03.23.
<https://docplayer.hu/109238246-Altalanos-kozigazgatasi-ismeretek.html>
77. Kissné András Klára (2014): Generációk, munkaerőpiac és a motiváció kérdései a 21. században. Hr Magazin Online Letöltve: 2021.04.23.
<http://www.ohe.hu/hrmagazin/cikkek/generaciok-munkaeropiac-es-a-motivacio-kerdesei-a-21-szazadban>
78. Kozák Anita (2018): Vezetés és szervezés. Alapszakos jegyzet az Eszterházy Károly Katolikus Egyetem hallgatói számára.
79. Kroeber, Alfred L.–Kluckhohn, Clyde (1952): Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions. Papers of the Peabody Museum of American Archeology and Ethnology. Harvard University Press, Cambridge. Letöltve: 2021.04.11. Internet Archive
<http://archive.org/stream/papersofpeabodymvol47no1peab#page/149/mode/2up>
80. Mark McCrindle - Ashley Fell (2019): Understanding Generation Z: Recruiting, Training and Leading the Next Generation. Published by McCrindle Research Letöltve: 2021.04.18.
https://www.researchgate.net/publication/335159678_Understanding_Generation_Z_Recruiting_Training_and_Leading_the_Next_Generation
81. Mark McCrindle (2011): Word up: A Lexicon and Guide to Communication in the 21st Century. Published by Mccrindle Research Letöltve: 2021.05.30.
https://www.researchgate.net/publication/335159424_Word_Up_A_Lexicon_and_Guide_to_Communication_in_the_21st_Century

82. Molnár B. (2016): Új generációk a munkahelyeken: ezek a fiatalok! *Heti Világ Gazdaság*, (7), 50. oldal
83. Nelke, M. (2004): Information Competence or Infotainment – where are we heading? 12th Nordic I&D Conference, szeptember, Aalborg.
84. Pongrácz Tiborné (2005): Nemi szerepek társadalmi megítélése. Egy nemzetközi összehasonlító vizsgálat tapasztalatai In: Nagy Ildikó, Pongrácz Tiborné, Tóth István György (szerk.) (2005): Szerepváltozások. Jelentés a nők és férfiak helyzetéről. TÁRKI, Ifjúsági, Családügyi, Szociális és Esélyegyenlőségi Minisztérium, Budapest 73–86. oldal Letöltve: 2021. 11. 09. <https://www.tarki.hu/adatbank-h/kutjel/pdf/a966.pdf> (elektronikus verzió készült 2006-ban)
85. Szabó Katalin (2017): Generációmenedzsment. In Mészáros Aranka – Lestyán Katalin (2017): Generációso(k)k – Tanulmányok a generációk témakörében. Szent István Egyetemi Kiadó Nonprofit Kft, Gödöllő. 106-123. oldal Letöltve: 2021.05.30. [https://www.gvkik.hu/uploaded_files/files/publikaciok/Gener%C3%A1ci%C3%B3so\(k\)k%20tanulmanykotet_1226-1.pdf](https://www.gvkik.hu/uploaded_files/files/publikaciok/Gener%C3%A1ci%C3%B3so(k)k%20tanulmanykotet_1226-1.pdf)
86. Szelényi Zsuzsa (2012): Privát sarok: nők nélkül nem megy a kilábalás. https://hazaeshaladas.blog.hu/2012/04/19/privat_sarok_nok_nelkul_nem_megy_a_kilabalas Elérés dátuma: 2021. 11. 09.
87. Whetten, David A., Cameron, Kim S., Woods, Mike (2000): *Developing Management Skills for Europe*. Prentice Hall. Second edition. Letöltve: 2021.04.22. <https://tinyurl.com/tcmjh44a>
88. Yukl, G. (1981): *Leadership in Organisations*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall
89. KSH adatok https://www.ksh.hu/stadat_files/mun/hu/mun0007.html Letöltve: 2021.05.27.

Mellékletek

1. számú melléklet: Kérdőív	II
-----------------------------------	----

Kérdőív

Kiss Krisztina vagyok az egri Eszterházy Károly Katolikus Egyetem végzős, Gazdálkodási és menedzsment szakos hallgatója. Szakdolgozatomban két generáció jó vezetőről alkotott elképzelését kutatom, hasonlítom össze.

Kérem, támogassa munkámat kérdőívem kitöltésével, mely kizárólag anonim módon történik.

1. Mikor született?

A kötőjellel elválasztott időintervallumok szélső értékei is az időszak részét képezik. Pl.: Ariel 1979-ben született, így a második lehetőséget kell választania.

- ☐ 1964-ben vagy előtte (Baby Boomer generáció)
- ☐ 1965 -1979 (X generáció)
- ☐ 1980-1994 (Y generáció)
- ☐ 1995-2010 (Z generáció)
- ☐ 2011-ben vagy utána (Alfa generáció)

2. Betöltötte a 16 éves kort?

- ☐ Igen.
- ☐ Nem.

3. Volt már főnök alatti beosztott viszonyban, volt már felettese? (Tanár nem számít.)

- ☐ Igen.
- ☐ Nem

4. Volt már olyan főnöke, akire azt tudja mondani, hogy jó vezető (volt)?

- ☐ Igen.
- ☐ Nem.

5. Miért volt ez a személy jó vezető Ön szerint, miért szerette?

.....

6. Jelenleg van felettese, főnöke?

- ☐ Igen, van.
- ☐ Nem, nincs.

7. Meg van elégedve jelenlegi főnökével? Jó vezetőnek tartja?

- ☐ Igen.
- ☐ Nem.
- ☐ Igen is, meg nem is.
- ☐ Nem tudom.
- ☐ Nem kívánok véleményt nyilvánítani.

8. Töltött már vagy tölt be jelenleg vezetői pozíciót?

- Igen.
- Nem.

9. Mi az a tulajdonság, ami legfontosabb véleménye szerint, ha egy jó vezetőről van szó?
Írja le az első gondolatát!

.....

10. Mennyire fontosak Önnek egy vezetőben a következő jellemzők, tulajdonságok?

1-Elhanyagolhatóan fontos 2-Kevésbé fontos 3-Közepesen 4-Inkább fontos 5-Nagyon fontos

1

2

3

4

5

Precizitás

Türelem

Szigor

Lelkiismeretesség

Magabiztosság

Logikus gondolkodás

Céltudatosság, eredményorientáltság

Közvetlenség, nyíltság

Kiszámíthatóság

Empátia

Gyakorlatiasság

11. Mennyire fontos Önnek, hogy főnöke rendelkezzen megfelelő szakmai végzettséggel, "papírral"? (1-egyáltalán nem fontos, 5-nagyon fontos)

1 2 3 4 5

12. Mennyire lényeges Ön szerint egy vezetőnél, hogy jó kedélyű, humoros ember legyen? (1-egyáltalán nem fontos, 5-nagyon fontos)

1 2 3 4 5

13. Mennyire fontos Ön szerint egy vezetőnél, hogy jó megjelenésű legyen? (öltözködés, személyes higiénia) (1-egyáltalán nem fontos, 5-nagyon fontos)

1 2 3 4 5

14. Ideális esetben egy főnök Ön szerint inkább...?

- Nő
- Férfi
- Bármely nemből kerülhet ki remek vezető

15. Mi a véleménye a női vezetésről? *

- Támogatom, bármely nemből kerülhet ki remek vezető.
- A vezetés a férfiak dolga.
- Nem tudom.
- Nem kívánok állást foglalni.
- Egyéb

16. Mit gondol, ideális esetben a vezető...? *

- Idősebb a munkavállalóinál.
- Egyidős vagy idősebb a dolgozóinál.
- Kb. egyidős a beosztottaival.
- Lehet fiatalabb is, engem nem zavarja.
- A lényeg, hogy fiatalabb ne legyen. Nekem egy fiatalabb ne dirigáljon!
- A kor teljesen mindegy.

17. Kérem fejezze be a mondatot saját gondolataival! "A főnökök általában..."

.....

18. Mennyire igazak Önre az alábbi állítások?

1-nagyon nem 2-nem 3- inkább nem 4- közepesen 5- inkább igen 6-igen 7-nagyon

- a) Gyakran nem értek egyet a főnökömmel.
- b) Úgy érzem a vezetőim nem becsülik meg se a munkám, se engem.
- c) Igénylem, hogy a felettesem bevonjon a döntésekbe.
- d) Fontos számomra, hogy magánéleti problémáim is feltárhassam a főnököm előtt. Elvárom, hogy főnököm barátkozzon is velem, hogy meg akarjon ismerni, mint magánszemélyt.
- e) Igénylem a főnökömtől a visszajelzést, dicséretet.

19. Egy jó vezető inkább milyen legyen? Válasszon soronként a két lehetőség közül!

1-A sorban elsőként megjelenő, bal oldali jellemző 2-A sorban másodikként megjelenő, jobb oldali jellemző

Szigorú / Engedékeny

Gyakorlatias / Elméleti gondolkodású

Megfontolt / Spontán

Tartózkodó / Közvetlen

A csoporttevékenységben részt vevő / attól távol
maradó

Kiadja a feladatot/ kiadja és megmutatja a
feladatot

Világosan közli az utasítást, amit követni kell /

Önre bízva a probléma megoldását

20. Rangsorolja a következő tulajdonságokat, aszerint, hogy melyikeket tartja legfontosabbnak és kevésbé fontosnak egy jó vezető esetén? *A legfelső a legfontosabb*
(Három korábbi kutatás eredményei a kérdésben megjelenített erények)

Jó kommunikációs készség

Szavahihetőség

Intelligencia

21. Milyen arányban voltak eddig jó és rossz felettesei?

- ☐ Több rossz.
- ☐ Több jó.
- ☐ Csak jó
- ☐ Csak rossz.
- ☐ Fele-fele arányban kb.
- ☐ Nem tudom.

22. Hagyta már ott munkahelyét a főnökével való elégedetlenség/konfliktus miatt?

- ☐ Igen.
- ☐ Nem.
- ☐ Részben azért is.
- ☐ Nem tudom eldönteni.

23. Szívesen töltene be a jövőben vezetői munkakört?

24.

- ☐ Igen.
- ☐ Nem.

25. Ha igen, miért? Mik lennének legfőbb motivációi? *Többet is megjelölhet. *

- ☐ Nagyobb kereset.
- ☐ A feletteseknek való megfeleléstől való mentesülés.
- ☐ Úgy gondolom rendelkezem vezetői vénával, logikus lenne élni vele.
- ☐ Élvezek szervezni, tervezni, irányítani
- ☐ Egyéb

26. Ha nem, miért? *Többet is megjelölhet. *

- ☐ A felelősség miatt.
- ☐ Szeretek beosztottként dolgozni.
- ☐ Nem szeretnék megbeszélésekre járni.
- ☐ Embereket irányítani nem könnyű feladat.
- ☐ Félek, nem tudnék megfelelni mindenkinek

27. Ön szerint mennyire nehéz dolog vezetői feladatkort betölteni? Tíz-es skálán értékelje!
(1-es az egyáltalán nem nehéz, a 10-es a nagyon nehéz)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

28. Az Ön neme?

- ☐ Nő
- ☐ Férfi

29. Az Ön életkora? Kérem írja le számmal, pl.: 21!

.....

30. Milyen jellegű munkát végez? (Ha épp nincs munkahelye, akkor a legutóbbi munkahelyére gondoljon vagy a megszerzett képesítéséből következő lehetséges elhelyezkedési területekre!)

- ☐ Tanuló/ Egyetemi hallgató vagyok.
- ☐ Szellemi munkát végzek.
- ☐ Fizikai munkát végzek